

Eduardo Almenara Díaz

La motivación a cooperar en las  
organizaciones y su relación con  
la frontera informal identificadora  
de los grupos humanos

Departamento  
Dirección y Organización de Empresas

Director/es  
Bruner, Emiliano  
Espeitx Bernat, Elena  
Salas Fumás, Vicente

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras

© Universidad de Zaragoza  
Servicio de Publicaciones



Tesis Doctoral

LA MOTIVACIÓN A COOPERAR EN  
LAS ORGANIZACIONES Y SU  
RELACIÓN CON LA FRONTERA  
INFORMAL IDENTIFICADORA DE LOS  
GRUPOS HUMANOS

Autor

Eduardo Almenara Díaz

Director/es Bruner,

Emiliano Espeitx

Bernat, Elena Salas

Fumás, Vicente

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

Dirección y Organización de Empresas

2017





**Universidad**  
Zaragoza

**Tesis doctoral**

**LA MOTIVACIÓN A COOPERAR EN LAS  
ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA  
FRONTERA INFORMAL IDENTIFICADORA DE  
LOS GRUPOS HUMANOS**

**Autor**

**Eduardo Almenara Díaz**

**Directores**

**Emiliano Bruner**

**Elena Espeitx Bernat**

**Vicente Salas Fumás**

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

**Economía y Dirección de Empresas**

**2017**



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>0. JUSTIFICACIÓN</b>	
0.1- Objetivos.....	13
0.2- Metodología.....	18
0.3- Estructura.....	19
0.4- Contribución.....	31
<b>CAPÍTULO 1: LA MOTIVACIÓN A COOPERAR COMO RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	
1.1. Introducción.....	34
1.2. La Teoría de recursos y capacidades.....	35
1.3. La cultura corporativa y su visión de los recursos humanos.....	45
1.4. Aspectos básicos sobre la motivación de las personas en un contexto organizacional. ....	53
1.4.1. La motivación a cooperar de las personas.....	64
1.5. El contexto organizativo y la motivación a cooperar: “ <i>Goal Framing Theory</i> ” .....	70
1.5.1. La importancia de los “micro-fundamentos” en el funcionamiento de las organizaciones.....	70
1.5.2. “ <i>Goal Framing Theory</i> ”, la Teoría de los Marcos Objetivo.....	73
1.6. Conclusiones.....	86
<b>CAPÍTULO 2: ENTORNO RELACIONAL DE <i>HOMO SAPIENS</i>.</b>	
2.1. Introducción.....	92

2.2. Nociones básicas sobre la evolución biológica.....	93
2.3. La motivación a cooperar y a ser oportunistas. Consideraciones principales sobre la naturaleza innata del comportamiento.....	109
2.4. El Entorno Relacional asociado a <i>Homo sapiens</i> (ERHs).....	117
2.4.1. Familia y símbolos de identificación.....	123
2.4.2. Jerarquía informal.....	129
2.4.3. Visibilidad de acciones y actitudes.....	136
2.4.4. Sistemas de autocontrol y castigo.....	139
2.5. Compendio de la revisión de las características asociadas al ERHs.....	145
2.5.1. Caracteres materiales.....	145
2.5.2. Caracteres inmateriales.....	146
2.6. El desarrollo de los comportamientos fuera de su contexto original.....	148
2.7. Conclusiones.....	151
 <b>CAPÍTULO 3: LA FRONTERA INFORMAL IDENTIFICADORA DE LOS GRUPOS HUMANOS Y SUS CONFLICTOS CON LA FRONTERA DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES.</b>	
3.1. Introducción.....	156
3.2. Señales determinantes del marco organizativo.....	158
3.2.1. Adaptación al nicho ecológico del ser humano como un sistema holístico.....	158
3.2.2. Generalización de una estrategia colaborativa.....	162
3.2.3. Señales relativas al ERHs.....	163



3.2.3.1- Señales materiales.....	165
3.2.3.1-1. Lazos genéticos.....	166
3.2.3.1-2. Conocidos íntimos.....	166
3.2.3.1-3. Cercanía territorial.....	166
3.2.3.1-4. Rasgos y símbolos materiales comunes.....	167
3.2.3.1-5. Propiedad compartida.....	168
3.2.3.2- Señales de vinculación.....	169
3.2.3.2-1. Objetivos comunes.....	169
3.2.3.2-2. Cultura étnica compartida.....	170
3.2.3.3- Señales de Jerarquía informal.....	170
3.2.3.3-1. Delegación y reparto en la toma de decisiones.....	171
3.2.3.3-2. Reparto del beneficio en proporciones básicamente equitativas.....	171
3.2.3.3-3. Identificación y sumisión a líderes naturales.....	172
3.2.3.4- Señales de visibilidad.....	172
3.1.3.4-1. Canales de visibilidad efectivos.....	173
3.2.3.5- Señales de Control y Castigo.....	174
3.1.3.5-1. Existencia de barreras al control.....	174
3.1.3.5-2. Existencia de barreras al castigo.....	175
3.2.3.6- Señales transversales al conjunto de caracteres del ERHs.....	175
3.1.3.6-1. Totalidad como unidad.....	175

3.1.3.6-2. Doble sentido de la señal.....	176
3.1.3.6-3. Continuidad temporal de la señal.....	178
3.3. La Frontera informal de los grupos humanos en un contexto laboral.....	179
3.3.1. Caracteres materiales de la frontera informal.....	181
3.3.2. Caracteres inmateriales de la frontera informal.....	182
3.3.3. Generalización de la motivación a cooperar en el interior de la frontera informal.....	184
3.4. Conflicto entre las fronteras formal e informal en una organización.....	188
3.4.1. Situaciones limitantes de la motivación a cooperar asociadas con los componentes materiales de la frontera informal.....	190
3.4.1-1. Problemas asociados a los lazos genéticos.....	192
3.4.1-2. Problemas de motivación asociados con el territorio.....	194
3.4.1-3. Problemas relacionados con el número de integrantes.....	197
3.4.1-4. Problemas asociados a la simbología material.....	198
3.4.1-5. Problemas relativos a la propiedad de los recursos.....	200
3.4.2. Situaciones limitantes de la motivación a cooperar asociadas a los componentes inmateriales de la frontera informal.....	201
3.4.2-1. Problemas con los objetivos comunes.....	202
3.4.2-2. Problemas con la simbología inmaterial, los usos y costumbres.....	204
3.4.2-3. Problemas con el liderazgo.....	205
3.4.2-4. Problemas con la toma de decisiones.....	206
3.4.2-5. Problemas con el reparto de beneficios.....	208
3.4.2-6. Problemas con la visibilidad de las acciones cooperativas...	209

3.4.2-7. Problemas con el control propio y ajeno.....	211
3.4.2-8. Problemas con el castigo propio y ajeno.....	212
3.4.3. Problemas transversales asociados a todos los componentes de la frontera informal.....	214
3.4.3-1. Problemas asociados a la totalidad de las señales del ERHs.	214
3.4.3-2. Problemas con el doble sentido de la señal.....	217
3.4.3-3. Problemas con la continuidad temporal de la señal.....	219
3.4.4. Conclusión principal sobre el conflicto de fronteras formal e informal.....	220
3.5. Posibles índices objetivos de medida del nivel de motivación a cooperar en una organización.....	223
3.6. Conclusiones.....	227
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	
Conclusiones finales.....	231
Limitaciones.....	238
<b>COMENTARIO FINAL</b> .....	240
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	244
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	302

## RESUMEN

---

La cooperación entre personas es un rasgo adaptativo, y por tanto de motivación innata; es decir, cooperar es una predisposición conductual en los humanos. Diversos autores destacan que, estableciendo un contexto organizacional acorde con la motivación a cooperar, será posible alinear los intereses de los trabajadores con los intereses de sus compañeros y los de su organización, lo que permitirá mejorar su funcionamiento.

En la presente tesis teórica se muestran las características que otras disciplinas ajenas a la Economía, principalmente la Antropología física y la Psicología evolucionista, han determinado como identificadoras del contexto en el que la motivación a cooperar surgió como rasgo adaptativo en los seres humanos, denominado a lo largo del texto **Entorno Relacional de *Homo sapiens* (ERHs)**. Sobre estas bases, se propone un nuevo planteamiento teórico, la **Frontera informal de los grupos humanos en las organizaciones**, la estructura organizativa implícita a la que la predisposición conductual humana a cooperar se ha adaptado, y que sus integrantes determinan y evalúan constantemente, de manera no consciente. Cuando, en una organización, la totalidad de su estructura organizativa coincida con los caracteres de una Frontera informal, se favorecerán la aparición y el mantenimiento de conductas cooperativas entre sus miembros. Comparando los caracteres de la Frontera informal con las estructuras formales que generalmente gobiernan las organizaciones, será posible identificar aquellos aspectos en los que difieren, y en consecuencia, proponer cambios que faciliten la generalización de una motivación a cooperar.

## ABSTRACT

---

Cooperation among people is an adaptive trait, and as such, its motivation is innate; therefore, cooperate is a behavioural predisposition in humans. Different authors highlight that establishing an organizational context in line with the motivation to cooperate will make feasible for the interest of workers to side with the interest of their colleagues and the organization itself, as a mean for improving its functioning.

This thesis is a theoretical work which explains the main characteristics identified by scientific disciplines not related with Economics, mainly Physical Anthropology and Evolutionary Psychology, as determining for the context in which the motivation to cooperate emerged as an adaptive trait in human beings, referred to in the text **Relational Environment of *Homo sapiens* (REHs)**. According to the bases outlined in **REHs**, a new theoretical approach is proposed, the **Informal boundary of human groups in organizations**, that is the implicit organizational structure to which the human behavioural predisposition to cooperate has adapted, and which whose members determine and evaluate constantly in an unconscious way. When, in an organization, all its organizational structure fits in with the features of an Informal boundary, the emergence and maintenance of cooperative conducts among its members will be favoured. Comparing the features of the Informal boundary with the formal structures that usually govern organizations, it will be possible to identify those aspects in which they differ and, consequently, to propose changes that facilitate the generalization of a motivation to cooperate.

## 0. JUSTIFICACIÓN

---



### **0.1- Objetivos.**

El objetivo general del presente trabajo consiste en ampliar el conocimiento que desde las Ciencias Económicas se tiene sobre el comportamiento de las personas, con objeto de completar los actuales modelos de gestión de los recursos humanos en las organizaciones, proveyéndoles de una visión más completa de la organización, en la que los comportamientos de sus propios integrantes jueguen un papel destacado.

El comportamiento de los trabajadores es, sin lugar a dudas, una variable ciertamente relevante, si entre los intereses de la empresa está el de mejorar el desempeño del trabajo, tanto a nivel individual como colectivo (Hofstede, 1980, 1988).

El estudio de las empresas, de sus componentes y sus resultados, es un campo de análisis muy amplio, que se aborda desde diversas de ramas de las Ciencias Sociales. Posiblemente, la más relevante sea la Economía, pero no es la única. De hecho, algunos de los aspectos más importantes para comprender mejor el funcionamiento de una organización necesitan contar con el apoyo de otras Ciencias.

En concreto, si lo que pretendemos es desentrañar lo que podría ser considerado el motor principal de cualquier empresa, sus trabajadores, contar con el apoyo de otras disciplinas científicas resulta imprescindible.

La Economía enmarca a las personas desde un punto de vista básicamente racional, como individuos que toman sus decisiones de manera consciente, en función de sus objetivos y de los recursos que disponen en cada momento (Hoff y Stiglitz, 2015). Ajenos a emociones, por ejemplo, los consumidores tratan de sacar el máximo rendimiento a sus recursos y, como mucho, evalúan en términos monetarios su ocio, en comparación relativa con el tiempo dedicado al trabajo. Realizan su consumo de acuerdo con una curva de utilidad en la que sus distintas apetencias y gustos están perfectamente clasificados y valorados. Pero... *“las*

## 0. JUSTIFICACIÓN

*ciencias organizacionales se quedan muy atrás cuando se trata de entender cómo la Biología afecta a nuestro comportamiento social”* (Nicholson y White, 2006).

Si en un contexto “real” estas estimaciones tan objetivas y racionales sobre los consumidores resultan exageradas, cuando atendemos a los análisis que la teoría económica viene haciendo de los trabajadores, las conclusiones aún son más sorprendentes. Por lo general, los empleados son considerados meros elementos que, cual máquinas, ejecutan los trabajos que les son encomendados y que suponen, a cambio, un coste (salarial) para la empresa. En clara consonancia con la visión taylorista (Pfeffer; 1994, 1997; Salancik y Pfeffer, 1978), los trabajadores son simples elementos ejecutores perfectamente controlables. Se trata, por consiguiente, de una visión relativamente simplista y sesgada que deja muchos aspectos significativos sin analizar.

En definitiva, como algunos economistas vienen resaltando en los últimos años (Bowles, 2006; Bowles y Gintis, 2004; Bowles; Choi y Bowles, 2007; Gintis, Gintis, Smith y Bowles, 2001; Gintis, Bowles, Boyd y Fehr, 2003; Hoff y Stiglitz, 2015; Hwang y Bowles, 2012; Kahneman y Tversky, 1979), parece necesario ampliar el conocimiento que, sobre el comportamiento de las personas, existe dentro de la teoría sobre organización de empresas, y extenderlo a ámbitos más complejos, relacionados con los aspectos internos que rigen las acciones y actitudes de los trabajadores en las organizaciones. Como expresa Nicholson (2010), *“el diseño del trabajo y el diseño del hombre son interdependientes...”*, y por consiguiente es importante atender a la naturaleza interna del individuo, con objeto de mejorar su rendimiento y facilitar su gestión dentro de una organización.

Es cierto que, dentro de la Economía, en trabajos relacionados con la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1989) o la Cultura corporativa (Hofstede, 1980, 1988; Salas, 1996; Stewart, 2010), presentados en el Capítulo 1, se ha estudiado el comportamiento de los trabajadores en un marco social, como personas que desarrollan sus funciones en convivencia con otras, con las que intercambian y comparten recursos e información. Pero esta visión sigue

## 0. JUSTIFICACIÓN

siendo minoritaria dentro de organización de empresas y, además, deja fuera del análisis algunos de los rasgos fundamentales que poseen los trabajadores, sus emociones y motivaciones (Barret, 2005, Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Dawkins, 1980; Harris, 1989; Kashdan, Barret y McKnight, 2015).

Y es que las emociones condicionan el comportamiento de las personas (Fineman, 2000, 2001, 2003; Seligman, 1999; Seligman y Czikszentmihalyi, 2000), y por tanto, estas emociones (alegría, estrés, hastío,...) también influirán en nuestro rendimiento dentro de la organización en la que trabajemos. Introducir en el análisis del comportamiento de las personas su naturaleza interna y sus emociones, ayuda a entender mejor las diversas situaciones que pueden tener lugar y, como consecuencia, permite desarrollar herramientas de gestión de los recursos humanos más eficaces que las centradas únicamente en una visión racional de los trabajadores en las organizaciones.

**Obtener una visión más completa de las diferentes variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores**, incluyendo su naturaleza interna y emociones, y lo que este conocimiento puede suponer para el funcionamiento de las organizaciones en las que trabajan, es por tanto una cuestión importante a considerar.

Ayogado en la revisión de algunas de las principales características conductuales de las personas, conceptos identificados en otras ramas científicas ajenas a la Teoría económica, resulta plausible mostrar un planteamiento teórico más completo sobre la situación de un trabajador en una organización, teniendo en cuenta no únicamente su contexto externo, por ejemplo, las peculiaridades de su contrato laboral o su jornada de trabajo, sino también su naturaleza interna. A buen seguro, un marco teórico que incluya entre sus variables las características internas que rigen el comportamiento de cualquier un trabajador, será un modelo que permitirá gestionar mejor los recursos humanos de la propia organización, y como consecuencia, ser más eficiente.

## 0. JUSTIFICACIÓN

La componente no consciente y emocional tiene mucho que ver tanto en los procesos cognitivos como en las conductas, aún en aquellos casos que parecen exclusivamente decisiones intelectuales (Fineman, 2000; Seligman, 1999; Seligman y Czikszentmihalyi, 2000). No somos únicamente racionales, ni como consumidores, ni como trabajadores. Somos, al menos parcialmente, instintivos y emocionales (Tooby y Cosmides, 1992). Por tanto, ahondar en la raíz emocional de los trabajadores, motor de cualquier organización (Baron y Kreps, 1999; King, 2007; Kim y Park, 2006), resultará sin duda beneficioso para la empresa. Y todo ello, todo este trabajo, debe situarse alrededor de un concepto clave, íntimamente ligado a la naturaleza interna del comportamiento de los trabajadores: **La motivación**.

La motivación se define como el motor interno que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada con objeto de satisfacer una necesidad (Bandura, 1995; Guastello, Johnson y Rieke, 1999; Pinillos, 1977; Woolfolk, 2006). Por motivación se entiende un conjunto de estímulos, intrínsecos y extrínsecos, de distinta naturaleza, que incitan a alguien a llevar a cabo determinadas acciones, y a persistir en las mismas hasta su culminación (Guastello, Johnson y Rieke, 1999; Pinillos, 1977; Woolfolk, 2006).

Dentro de la motivación podemos encontrar aspectos como el interés, la voluntad o el compromiso a hacer algo (Herzberg, 1968, 1986), entre otras cosas la motivación a cooperar con los compañeros. Por motivación a cooperar se entiende que una persona tenga el deseo no consciente, emocional en todo caso, de ayudar a otros. En un entorno empresarial, la asociación de ideas es clara: **Trabajadores motivados a cooperar con sus compañeros** realizarán sus actividades con mayor interés y compromiso, ayudando por tanto a mejorar el funcionamiento de la organización para la que trabajan (Abu-Jarad et al., 2010; Kotter y Heskett, 1992; Lim, 1995).

**Objetivo específico 1: Analizar la motivación de las personas a desarrollar comportamientos cooperativos, en el contexto de una organización.**

## 0. JUSTIFICACIÓN

Esta tendencia debería tenerse en cuenta por los gestores de las organizaciones a la hora de diseñar sus herramientas de gestión, pues ayudaría a fomentar un ambiente positivo y cooperativo en el trabajo, facilitando a su vez la identificación del trabajador con la organización en la que desarrolla su actividad laboral.

De hecho, algunos de los paradigmas más extendidos en el estudio de la gestión de las organizaciones tienen mucho que ver con la motivación de los trabajadores a cooperar o a ser oportunistas, pero se analizan desde frentes más pragmáticos. En estos acercamientos, las menciones hacia la motivación de los trabajadores, y sus factores instintivos, no conscientes y emocionales, se dirigen únicamente a localizarlos como problemas, sin atender a posibles soluciones relacionadas con las emociones en general y la motivación en particular. El problema de agencia (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976), los costes de transacción (Akerlof, 1970; Williamson, 1975, 1985) y los ciclos de la tecnología (Schumpeter, 1939, 1942 y 1954) son tres supuestos de la gestión de una organización que están relacionados ineludiblemente con el rendimiento y la motivación de sus trabajadores. Por tanto, un punto de partida importante para entender estas cuestiones, y para tratar de minimizar su impacto en las organizaciones, podría lograrse confluyendo el interés de un trabajador con el de sus compañeros y con los de la organización para la que trabaja, motivándole en la misma dirección.

Una vez identificados los rasgos fundamentales asociados con la motivación a cooperar de los trabajadores, debería ser posible determinar bajo qué condiciones va a ser posible promover este tipo de motivación en el interior de una organización.

**Objetivo específico 2: Identificar las características de un entorno laboral que favorezca la motivación a cooperar entre los trabajadores, y proponer un planteamiento teórico que las reúna.**

Por tanto, el segundo de los objetivos fundamentales del presente trabajo es abordar las características del entorno laboral desde el punto de vista de la motivación, en concreto de la motivación de las personas a cooperar entre ellas, y proponer un marco teórico asociado a las mismas.

### **0.2- Metodología.**

Para lograr estos dos objetivos, resulta imprescindible estructurar el trabajo desde una concepción multidisciplinar, ya que, tal como se ha indicado, el ámbito de la organización de empresas, incluso de la Teoría económica en general, resulta demasiado limitado para atender todos los aspectos relacionados con el comportamiento y la actitud de los trabajadores. Por tanto, la metodología adoptada para este trabajo ha consistido ante todo en una revisión y sistematización de la literatura existente, incluyendo en los modelos de gestión de empresas el conocimiento que, sobre la conducta humana y sobre la motivación en particular, se ha aportado desde otras disciplinas, fundamentalmente la Psicología evolucionista y la Antropología física.

Existen numerosos estudios desde otras ramas científicas que profundizan en el estudio de la naturaleza interna de los seres humanos, y de ellos es factible extraer aquellos aspectos que podrían ser relevantes para cumplir con los objetivos del presente trabajo.

Dentro de la Economía, la Teoría de Recursos y Capacidades, la *Resource Based View* (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1989), y la Cultura Corporativa (Hofstede, 1980, 1988; Stewart, 2010), destacan la importancia de los trabajadores como generadores y potenciadores de recursos específicos, y como pilares básicos para mejorar el rendimiento empresarial. Pero enmarcan a los trabajadores en un contexto social, sin explorar su naturaleza interna.

La inclusión en el desarrollo de este trabajo de algunos conceptos generales de la Biología (Broom, 1991; Dawkins, 1991; Fraser y Broom, 1997; Trivers, 1971, 1985; Stringer, 2002, 2016), en concreto cuestiones relativas a la Evolución

## 0. JUSTIFICACIÓN

biológica y la selección natural (Cela y Ayala, 2013; Darwin, 1859, 1872), así como los estudios sobre las características conductuales asociados a la Etología, tanto animal como humana (Carranza et al., 1994; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1993; Lorenz, 1963, 1982, 1993), ha permitido sintetizar en la presente tesis doctoral un conjunto de rasgos del comportamiento humano que habrían sido seleccionados a lo largo del desarrollo filogenético de la especie humana (Cela y Ayala, 2013), y que por tanto pueden identificarse como predisposiciones conductuales no conscientes ante factores internos y externos a las personas.

Necesariamente, también se ha incluido un análisis de artículos relacionados con la Antropología (Binford, 1980, 2001; Cosmides y Tooby, 1990, 1992, 2005, 2013; Dunbar, 2003, 2004; Dunbar y Shultz, 2007; Hill et al., 2011; Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001), lo que ha permitido sugerir el entorno concreto en el que surgió *H. sapiens* como especie, así como la manera en la que se organizaba.

Finalmente, para la realización de este trabajo ha sido determinante la revisión de la literatura asociada con la Psicología evolucionista y la Psicobiología (Lindenberg, 2000, 2003, 2004, 2006, 2008; Lindenberg y Foss, 2011, 2013; Nicholson, 2010; Tomasello, 2014; Tomasello et al., 2005, 2012), en concreto la corriente denominada *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), un marco teórico que relaciona la motivación a cooperar en las organizaciones con el contexto laboral en el que éstas desarrollan su trabajo.

Tras la revisión de toda esta literatura, tomando como punto de partida la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), se presenta un planteamiento teórico que incluye las condiciones de un entorno organizativo adecuado con la motivación a cooperar de las personas, con la intención de que estos aspectos faciliten finalmente la gestión de los trabajadores en una organización.

### **0.3- Estructura.**

El desarrollo de este trabajo se articula a través de tres capítulos bien diferenciados.

## 0. JUSTIFICACIÓN

El **Capítulo 1** plantea las deficiencias que la teoría económica viene arrastrando con respecto al comportamiento de las personas, en concreto con la naturaleza interna del comportamiento de los trabajadores de una organización, y las limitaciones que estas cuestiones conllevan, tanto en los aspectos teóricos como de cara a realizar una gestión adecuada de los recursos humanos.

Centrando el análisis en el concepto de motivación, se realiza una revisión de la literatura científica en diversas ramas de las Ciencias sociales, tanto de Economía como de Psicología, tomando en consideración diferentes aportaciones sobre la motivación de los trabajadores.

A lo largo de este Capítulo se trata de explicar que, teniendo en cuenta que el recurso más importante de cualquier organización son sus trabajadores, lograr que entre todos ellos exista una motivación a cooperar permitirá mejorar el funcionamiento de la organización en la que trabajan (Felin et al., 2015; Grant, 2008; Hofstede, 1980, 1988; Tomasello et al., 2005, 2012; Stewart, 2010). Afirmaciones en este sentido pueden encontrarse en diversos trabajos relacionados con la Teoría de Recursos y Capacidades y la Cultura Corporativa (Hofstede, 1980, 1988; Stewart, 2010), desarrollados en la primera parte del Capítulo 1, en artículos relacionados con el engagement y la eficacia colectiva (Salanova, 2008, 2009; Salanova, M., Llorens, S., 2008; Salanova, M. y Schaufeli, 2004, 2009; Salanova et al., 2005a, 2005b, 2005c), o con la identificación organizacional (Felin et al., 2015; Lisboa, 2007), en la segunda parte del Capítulo 1.

Partiendo de lo indicado anteriormente, el presente trabajo teórico trata de profundizar en los aspectos más relevantes que condicionan la conducta cooperativa de las personas, destacando que, al igual que el oportunismo (Alexander, 1987; Caporael et al., 1989; Dawkins, 1976; Fehr y Fischbacher, 2003; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007, Wathne y Heide, 2000), la motivación a cooperar es una adaptación biológica del ser humano (Darwin, 1859, 1871, 1872; Tomasello et al., 2005).



## 0. JUSTIFICACIÓN

Como se explica con mayor detalle a lo largo del presente trabajo, existen distintos conceptos relacionados con el comportamiento cooperativo de las personas que es importante considerar:

- Interés particular y oportunismo (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Wathne y Heide, 2000): El ser humano actúa en su propio interés en la mayoría de las ocasiones, y eso le hará aprovecharse de la situación en beneficio propio, aun a costa del beneficio de los demás, si las circunstancias le son propicias. En el presente texto, a este tipo de acciones se les denomina de manera general como oportunismo y comportamiento oportunista.
- Colaboración y cooperación (Tomasello et al., 2005): Sin entrar en conflicto con el interés particular indicado anteriormente, se expondrá más adelante que las personas somos capaces de actuar en ayuda de otros, y que estas acciones de apoyo pueden clasificarse según tres niveles diferentes de entrega personal: Altruismo, colaboración y cooperación. Es éste último, la cooperación, el que centra el desarrollo teórico de la presente tesis doctoral. Concretamente, la motivación a cooperar, una predisposición conductual no consciente de los seres humanos. Condicionados en todo caso por el entorno, pero con la intención de ayudar, en determinadas circunstancias las personas tenderemos a cooperar con nuestros compañeros.
- Comportamiento consciente y predisposición conductual (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989, 1993; Lorenz, 1963, 1982, 1993). Así mismo, para entender en qué consiste dicha motivación cooperadora, es importante a su vez diferenciar entre lo que son acciones racionales plenamente conscientes, de lo que son predisposiciones conductuales, comportamientos no totalmente conscientes, basados en adaptaciones fruto de la selección natural (Darwin, 1859, 1871, 1872). Precisamente, es la naturaleza adaptativa del comportamiento humano cooperativo el hilo conductor del presente trabajo. Ser oportunistas o cooperativos son

## 0. JUSTIFICACIÓN

ambas predisposiciones conductuales en los seres humanos, es decir, de ejecución no consciente, activadas en función del entorno.

La motivación a cooperar es por tanto una predisposición innata (Broom, 1991), basada en estímulos-señal, que desencadena comportamientos semiautomáticos cooperativos, no conscientes, en las personas (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989, 1993; Lorenz, 1963, 1982, 1993; Tomasello et al., 2005).

Es decir, a pesar del interés particular inherente a cualquier ser vivo, que dirigirá a las personas a desarrollar comportamientos oportunistas (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007), entre otras motivaciones las personas también estamos adaptadas para comportarnos de manera cooperativa (Tomasello et al., 2005). En un comportamiento cooperativo, el individuo actúa motivado en ayudar, y su intención consciente es cooperar con otros compañeros sin pensar en su propio beneficio (Tomasello et al., 2005).

Este capítulo finaliza con un análisis de la *“Goal Framing Theory”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), una corriente teórica dentro de la Psicología Evolucionista que asocia, precisamente, motivación a cooperar y gestión en una organización. La premisa principal de esta teoría es que en una empresa, por medio de una serie de pistas que cualquier trabajador recibe de su entorno organizativo, pueden generalizarse tendencias a desarrollar comportamientos cooperativos u oportunistas, en función esencialmente de dichas señales ambientales.

Son pistas que informan a las personas que las reciben sobre el entorno organizativo que envuelve el trabajo dentro de una organización. De los tres posibles entornos que identifican estos autores (*hedónico, de ganancia y normativo*), es el *Marco Objetivo Normativo* (Keizer, Lindenberg y Steg, 2008, 2011; Lindenberg, 2012) el entorno que resaltan como fomentador de equipos de trabajo motivados a cooperar, para lograr lo que denominan una *“Joint Production Motivation”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013). Cuando surge, esta motivación puede llegar a ser una necesidad en los individuos (Broom, 1991, 2003; Nicholson, 2005;

## 0. JUSTIFICACIÓN

Tomasello et al., 2005; Lindenberg y Foss, 2011). También indican que, de los tres, es precisamente el *marco objetivo normativo* el más débil de mantener, frente a los *marcos hedónico y de ganancia*, pues según ellos los intereses individuales tienen ventaja frente a los intereses colectivos (Foss, 2011), y por tanto la cooperación es un equilibrio difícil de consolidar.

Lindenber y Foss (2011) destacan un conjunto de condiciones para mantenerlo, que son:

- La transparencia de tareas y de equipos de trabajo.
- La sensación compartida en una dirección común (objetivos colectivos).
- La calibración de las estructuras de recompensa.
- Las estructuras de autoridad basadas en liderazgo auténtico organizadas mediante jerarquías flexibles.

Pero la *“Goal Framing Theory”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) resulta imprecisa a la hora de analizar alguno de los factores asociados con la naturaleza innata de la motivación a cooperar de los trabajadores, así como insuficiente al determinar las características específicas del entorno que pueden activarla, y por tanto se considera necesario ampliar la información existente sobre ambas cuestiones, recurriendo a otras fuentes bibliográficas.

El **Capítulo 2** pretende completar la propuesta de la *“Goal Framing Theory”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) a partir de las evidencias empíricas obtenidas desde disciplinas algo lejanas, en apariencia, a las ciencias sociales, como son la Biología, la Psicología Evolucionista y la Antropología Física, pero que pueden resultar de gran utilidad en la cuestión que nos ocupa.

Una vez identificada la motivación innata a cooperar de las personas como un recurso en sí mismo capaz de mejorar el rendimiento de una organización, y tras localizar un marco teórico que relaciona ambos aspectos, la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), el Capítulo 2 se centra en los aspectos concretos

## 0. JUSTIFICACIÓN

que identifican el ambiente en el que surgió dicha motivación a cooperar entre los seres humanos.

Partiendo de las líneas fundamentales plasmadas desde la “*Goal Framing Theory*” (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), y con objeto de profundizar en las circunstancias que pueden propiciar el desarrollo de comportamientos cooperativos dentro de una organización, mediante una revisión de la literatura científica en Psicología evolucionista y Antropología física, a lo largo del Capítulo 2 se repasan los conocimientos que ambas áreas de investigación han desarrollado sobre las predisposiciones conductuales humanas y sobre el tipo de organización al que las personas estamos adaptadas.

Este análisis pretende determinar hasta qué punto son concluyentes las condiciones indicadas por Lindenberg y Foss (2011, 2013) para generar entornos laborales cooperativos.

La razón puede encontrarse en torno a uno de los supuestos asociados con la selección natural (Darwin, 1859), que en relación con la tendencia a cooperar determina que, si ésta existe, es porque se trata de un rasgo conductual adaptativo (Tomasello et al., 2005) a las condiciones ancestrales en las que los seres humanos surgimos como especie (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Langbroek, 2004; Tooby y Cosmides, 1989, 1990).

Desde esta perspectiva, y en consonancia con la propuesta de Lindenberg y Foss (2011, 2013), la propuesta central del presente trabajo es que la motivación a cooperar se generalizará entre todos los integrantes de una organización sólo si ésta posee las características organizativas acordes con el nicho ecológico asociado a *Homo sapiens* (*H. sapiens*). ¿Es el denominado *Marco Objetivo Normativo* determinado desde la “*Goal Framing Theory*” (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) similar al ambiente relacional al que se adaptó el ser humano, denominado en el presente trabajo como el **Entorno Relacional de *H. sapiens* (ERHs)?**.

## 0. JUSTIFICACIÓN

Tras la revisión de la literatura científica asociada a estas cuestiones, a lo largo del Capítulo 2, todo parece indicar que hay cuestiones que no se han tenido en cuenta dentro de la “*Goal Framing Theory*” (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Aspectos expuestos desde la Antropología física y la Psicología evolucionista sostienen que existe un tipo de estructura organizativa que sería la propia de los grupos humanos ancestrales, y que compartiría características con los grupos de cazadores-recolectores actuales (Binford, 1980, 2001; Hill et al., 2011; Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001). Se trata de grupos humanos que, aun hoy en día, viven en condiciones similares a las dominantes en los orígenes de nuestra especie, y que en apariencia poseen una raíz conductual básicamente idéntica a la de cualquier ser humano (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Langbroek, 2004; Tooby y Cosmides, 1989, 1990; Panter-Brick et al., 2001).

De la revisión de la literatura científica asociada a las corrientes anteriormente indicadas, el presente trabajo destaca cuatro áreas principales relacionadas con el tipo de organización social identificadora de los grupos de seres humanos, el ERHs, con sus subsiguientes sub-áreas:

### **1- Familia y símbolos de identificación.**

- Familia extendida.
- Fuerte interdependencia.
- Existencia de objetivos comunes, temporales y permanentes.
- Simbología común.
- Agresividad intraespecífica.
- Separación territorial.

### **2- Jerarquía informal.**

- Autoridad fluida, centrada en líderes naturales, temporal y por áreas de experiencia.
- Semi-nomadismo general, sin posibilidad de acumular recursos.

## 0. JUSTIFICACIÓN

- Reparto equitativo de los beneficios.
- Casi inexistencia de propiedad privada.

### **3- Visibilidad de acciones y actitudes.**

- Posibilidad de hacer visibles las acciones y actitudes cooperativas.

### **4- Sistemas de autocontrol y castigo.**

- Medios que posibiliten el autocontrol entre todos los integrantes.
- Posibilidad de castigar las acciones oportunistas, propias y ajenas.

Todas las características que engloban estas cuatro áreas, cuando son identificadas por una persona, por medio de las señales que emiten (Ahn et al., 2004; Holtz, 2013), pueden generar en ella una motivación no consciente que le incita a cooperar, sin esperar necesariamente nada a cambio (Tomasello et al., 2005). Esto será así cuando el individuo perciba de estas señales que las personas que las emiten, y las interrelaciones entre ellos, conforman su grupo, pues las personas somos seres adaptados para cooperar con aquellos que forman parte de nuestro grupo.

Finalmente, el **Capítulo 3**, una vez identificado el proceso de motivación a cooperar y el ambiente en el que surgió este rasgo adaptativo, realiza una síntesis de todas las características descritas en la revisión anterior en torno al **ERHs**, para posteriormente organizarlas en torno a un nuevo planteamiento teórico, denominado **Frontera informal de los grupos humanos en las organizaciones**, y sus componentes materiales e inmateriales, que pueda ser de aplicación en futuras prácticas de gestión de recursos humanos.

La Frontera informal de los grupos humanos se puede identificar con la estructura organizativa implícita a la que las personas estamos adaptadas, y que delimita los grupos informales. Es el tipo de estructura al que la predisposición humana a cooperar se ha adaptado como conducta general. Tener en cuenta sus

## 0. JUSTIFICACIÓN

características permitirá, posteriormente, compararla con la estructura organizativa que coyunturalmente se dé en una organización, su frontera formal, e identificar diferencias y puntos de fricción.

La Frontera informal posee dos tipos de componentes, inseparables pero identificables, que son los que se exponen a continuación:

**Componentes materiales.** Se parte de la hipótesis de que la estrategia adaptativa de *H. sapiens* se organiza en torno a un grupo cerrado (Dunbar, 1998, 2003, 2004; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Tomasello et al., 2012; Trivers, 1971, 1985; Woodburn, 1968, 1982). Los integrantes de estas estructuras informales, familiares o no, son todos íntimos conocidos con los que se convive continuamente y se comparte territorio vital, rasgos físicos y símbolos comunes, recursos, etc., y que constituyen los pilares en los que se asienta el grupo frente al entorno hostil. Entre otros elementos que lo integran, al entorno hostil pertenece también cualquier otra persona separada territorialmente más allá de los límites de la frontera informal, con la que no existen vínculos.

**Componentes inmateriales.** La dependencia vital que las personas tenemos hacia nuestros compañeros nos obliga a establecer una relación especial entre todos los integrantes del grupo (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Boehm, 1999, 2012; Boone, 1992; Diehl, 2000; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Engelmann et al., 2013; Fehr y Rockenbach, 2003; Hawkes, 1992; Nicholson, 2005; Tomasello et al., 2005; Tooby y Cosmides, 2002; Tooby, Cosmides y Price, 2006). Este tipo de estructura compacta posee unas características especiales únicas, que los integrantes de un grupo evalúan continuamente, de manera no consciente. Son señales asociadas al tipo de estructura jerárquica, a la forma en que se reparten los recursos, a la capacidad de toma de decisiones, a los usos y costumbres, a la existencia de barreras a la visibilidad de nuestras acciones o las de cualquier otro integrante, o al autocontrol y castigo que el propio grupo lleva a cabo sobre las acciones de todos sus integrantes.

Ambos conjuntos de caracteres determinan la **Frontera informal de un grupo humano**. Mediante procesos psicobiológicos internos no conscientes, las

## 0. JUSTIFICACIÓN

señales que emiten todos estos caracteres permiten a los integrantes de una organización identificar si su estructura formal explícita (tipo de jerarquía, departamentos, incluso paredes y edificios) coincide con la Frontera informal a la que estamos adaptados las personas, aquella que posiblemente generalice entre todos los miembros de una organización una sensación de identificación con la misma, y una motivación a cooperar entre todos. Para cualquiera de sus integrantes, la detección de posibles discrepancias entre ambas fronteras alertará sobre posibles fisuras y peligros en ese grupo humano, y disminuirá su tendencia a cooperar.

Cuando las señales percibidas en una organización no coinciden totalmente con las asociadas al ERHs, surgirán problemas con la motivación a cooperar con algunos de sus miembros. Según las señales recibidas, en algunos casos sus integrantes llegarán a identificar a alguno de sus compañeros como ajenos a su grupo. En estas ocasiones, la Frontera informal de estos integrantes no coincidirá totalmente con la frontera formal en la que trabajan. En consecuencia, algunos de sus compañeros serán vistos como externos a la misma, y por tanto serán reacios a cooperar con ellos.

En otros casos, cuando las diferencias entre ambas fronteras sean ostensibles, la mayoría de sus integrantes llegarán a percibir una importante contradicción: Serán conscientes de pertenecer orgánicamente a la frontera formal de la organización en la que trabajan, pero sus sentidos les aportarán señales totalmente contrarias. Su organización no conformará su Frontera informal, por lo que sus compañeros de trabajo no formarán parte de su propio grupo. En estas ocasiones, esta sensación de no pertenencia se extenderá entre la mayoría de los miembros de la organización, amplificando el incentivo a no cooperar, y por el contrario aumentando los comportamientos oportunistas generalizados (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985).



## 0. JUSTIFICACIÓN

Algunas de las cuestiones relativas al ERHs, sobre todo las relativas a las señales materiales y a la visión de todas sus características como un sistema holístico, no son tenidas en cuenta desde la “*Goal Framing Theory*” (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), y por tanto las medidas organizativas que proponen estos autores nunca podrán ser totalmente efectivas, al no considerar algunas de las cuestiones características de la Frontera informal.

Los conflictos relativos a la Frontera informal pueden estructurarse en función de la naturaleza de sus componentes, tanto materiales como inmateriales, pero también en torno a otros tres conceptos transversales asociados a la recepción y emisión de señales: la totalidad de los componentes, el doble sentido de la señal asociada a cada uno de ellos, y la continuidad de la recepción de señales acordes al ERHs.

Tanto de manera individual como en su conjunto, o en el doble sentido y duración de sus señales asociadas, se describen en este Capítulo diversos problemas específicos asociados con cada uno de los caracteres de la Frontera informal, junto con sus posibles soluciones, algunas de ellas ya consideradas en la literatura.

Problemas de motivación asociados con los componentes materiales podrían derivarse de cuestiones como compartir espacio vital con personas ajenas al grupo de conocidos íntimos, aun dentro de la propia empresa, o depender orgánicamente de personas con las que no se comparte el mismo espacio.

Problemas de motivación asociados con los componentes inmateriales de la Frontera podrían surgir cuando las personas tienen que desenvolverse en ambientes cuyas señales no son conformes con las relativas al ERHs: Estructuras jerárquicas formales e impuestas, imposibilidad de hacer visibles las acciones cooperativas o de controlar a otros compañeros, o políticas salariales poco equitativas.

## 0. JUSTIFICACIÓN

La importancia del planteamiento abordado en el presente trabajo radica en que trata de resaltar que todos estos aspectos son adaptaciones a un entorno específico común, el ERHs, y que tienen también otro nexo en común, la motivación a cooperar, también sus problemas asociados. Por tanto, todos ellos deben considerarse de manera conjunta, como un sistema holístico. Medidas a medias, desde esta perspectiva, no llegarán a ser totalmente efectivas. En este sentido, el planteamiento teórico de la Frontera informal de los grupos humanos, que identifica las tres variables transversales relacionadas con la emisión y recepción de señales, ayudan a entender esa unicidad de caracteres, y el mecanismo asociado a la motivación a cooperar en un grupo humano.

En función del tipo de señal recibido, una persona identificará posibles fisuras en la Frontera informal de su grupo, disminuyendo probablemente su motivación a cooperar, y fomentando en consecuencia un comportamiento oportunista. La mayoría de las organizaciones actuales, con estructuras formales e impuestas, áreas de trabajo restringidas, dificultades de promoción, grandes diferencias salariales, etc., generan señales que entrarán continuamente en conflicto con las asociadas a la Frontera informal, y podrán ser fuente de conflictos internos en sus trabajadores.

El Capítulo 3 finaliza con un apartado en el que se identifican distintos índices objetivos, empleados en diversos trabajos relacionados con la gestión de las organizaciones, y que podrían servir como indicadores de la tendencia conductual dominante en una organización, hacia la cooperación o hacia el oportunismo. Estos indicadores servirían como acercamiento previo a un análisis exhaustivo teniendo en cuenta todos los aspectos identificados con la frontera informal y el ERHs.

En definitiva, si el objetivo de una organización es tratar de fomentar comportamientos cooperativos generalizados entre sus trabajadores, en consonancia con los intereses de una organización, y minimizar el riesgo de sufrir comportamientos oportunistas (evitarlos por completo, posiblemente, sea inalcanzable), el esfuerzo de los gestores deberá centrarse en establecer una

estructura organizativa lo más coherente con las tendencias psicobiológicas seleccionadas en el ERHs, considerando todos los aspectos característicos de la Frontera informal de los grupos humanos.

Desde esta perspectiva, se considera que se favorecerá la motivación a cooperar entre todos los individuos de una organización, y ésta se mantendrá, en todo caso, de manera autónoma, por medio de los mecanismos internos no conscientes de los propios trabajadores, sin necesidad de desarrollar medidas o acciones coercitivas.

### **0.4- Contribución.**

Este trabajo pretende contribuir a la investigación en organización de empresas ampliando las variables contempladas en la investigación sobre gestión recursos humanos, en tres vertientes diferenciadas:

- 1- Señalando aspectos importantes relacionados con la predisposición de las personas a cooperar con sus compañeros, y a trabajar en consonancia con los intereses de la organización.
- 2- Identificando las características del entorno organizativo consistente con las predisposiciones conductuales que habrían sido seleccionadas en el ser humano (**ERHs**), que favorecen una motivación innata a cooperar en las personas, de aplicación en áreas como la cultura organizativa y la gestión de los recursos humanos.
- 3- Proponiendo las bases de lo que podría ser un nuevo modelo teórico, la **Frontera informal de los grupos humanos en las organizaciones**, y sus componentes materiales e inmateriales, que permita compararlo con las estructuras que efectivamente suelen darse en las organizaciones actuales.

Así mismo, desde la perspectiva de sus aplicaciones prácticas, a nivel de gestión empresarial, las proposiciones de este planteamiento teórico podrían dar lugar a acciones específicas de gestión de recursos humanos. En concreto,

## 0. JUSTIFICACIÓN

proponiendo la modificación de parte de la estructura organizativa en aquellos aspectos que no cuadren con el tipo de estructura a la que estamos adaptados como especie (*ERHs*), aquella que facilitaría la generalización entre los trabajadores de una motivación a cooperar, por supuesto, siempre y cuando este aspecto sea de interés para el gestor.

Como se detalla en los Capítulos 2 y 3, estas acciones deberían centrarse en cuatro áreas fundamentales:

- Identificación con los integrantes de la organización.
- Estructuras de jerarquía informal.
- Canales de visibilidad.
- Capacidad de autocontrol y castigo.

**CAPÍTULO 1: LA MOTIVACIÓN A COOPERAR COMO RECURSO DE LA ORGANIZACIÓN.**

---

### **1.1. Introducción.**

En la continua búsqueda por parte de los economistas de fórmulas, planteamientos o prácticas para mejorar el rendimiento de las organizaciones, si algo queda claro es que, tan importante o más que conocer el mercado en el que una organización desarrolla su vida y compite (Porter, 1979, 1980, 1985, 1987), está comprender su propia estructura interna (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984).

Y es que, para garantizar la supervivencia a largo plazo de una organización, es imprescindible conocer la naturaleza interna de la misma, con objeto de gestionarla adecuadamente.

Con esta pretensión, en el siguiente Capítulo se presentan las principales líneas de trabajo en este sentido dentro del área de organización de empresas, y que se refieren a la Teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984) y a la Cultura corporativa (Hofstede, 1980, 1988).

De ambas corrientes científicas se determina que el recurso más importante para cualquier organización son sus propios trabajadores, que en el desempeño de sus tareas generan unas relaciones e idiosincrasias particulares entre ellos y el resto de recursos de la organización, denominadas capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Makadok, 2001), y que éstas pueden llegar a ser fundamentales de cara a obtener ventajas competitivas y una mejora en el rendimiento empresarial (Abu-Jarad et al., 2010; Carrol, 1982; Denison, 1984, 1990; Gallagher et al., 2008; Lim, 1995; Ogbonna y Harris, 2000, 2002; Saffold, 1988).

En relación con este precepto, la forma en que se organicen e interrelacionen los propios trabajadores emerge como una cuestión clave en la búsqueda de los mencionados rendimientos empresariales, que se expone mediante la revisión de los trabajos asociados con la cultura corporativa (Hofstede, 1980, 1988; Salas, 1996; Stewart, 2010).

Ambas revisiones llevan a la localización de un constructo clave en torno a la organización del trabajo, la motivación de las personas, en concreto la motivación a cooperar (Tomasello et al., 2005). Diversas ramas de la psicología social ahondan en su análisis, y un repaso a todas ellas permitirá al lector comprender sus principales características y repercusiones en la organización.

El capítulo 1 continúa con la revisión de una reciente corriente teórica, también dentro de la Psicología, que relaciona la motivación a cooperar con la organización del trabajo, en aras de promover un mejor desempeño, la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013). De ella se vislumbran los principales aspectos a tener en cuenta en la gestión interna del trabajo.

Finalmente, el Capítulo 1 se cierra con unas conclusiones centradas principalmente en las deficiencias que, aparentemente, la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) arrastra en su análisis de un entorno favorecedor de la motivación a cooperar de los trabajadores, y que tratan de solventarse en el Capítulo 2.

## **1.2. La Teoría de recursos y capacidades.**

En los años 1980 apareció una corriente conocida como *Resource Based View* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984), la *Teoría de Recursos y Capacidades*, dentro de la que una serie de autores han entendido los recursos internos de una organización como elementos importantes para obtener ventajas competitivas en el mercado, y por tanto para lograr mejores posiciones que otras organizaciones en los mismos. Esta teoría surgió como un nuevo tipo de investigación hacia dentro de la empresa, que perseguía analizar su estructura interna, focalizándose por tanto en la gestión de sus recursos productivos como fuente principal de diferencias en los resultados empresariales. Hasta ese momento, la teoría económica clásica había considerado el interior de una empresa como una caja negra, algo conocido únicamente de puertas para adentro, y sin interés científico.

Predecesores que ya mencionan la importancia de los recursos internos de las empresas para el buen funcionamiento de una organización son trabajos como los de Coase (1937), Selznuk (1957) y Penrose (1959) aunque los principales desarrolladores de esta teoría son posteriores, en concreto Wernerfelt (1984), Hansen y Wernerfelt (1989) y Barney (1991).

Rumelt (1984) fue de los pioneros en analizar los resultados extraordinarios a largo plazo de algunas empresas, y determinó que se debían en parte a los recursos especiales que éstas gestionan.

Por recurso se entiende la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa (Grant, 1991). Barney (1991) incluye en su trabajo una lista de lo que se puede considerarse un recurso: todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimiento, etc., que son poseídos y controlados por una empresa. Para Wernerfelt (1984), productos y recursos son *“dos caras de la misma moneda”*, pues equipara la importancia de los recursos a la que los productos tienen para la empresa.

Dentro de la misma corriente, Barney (1991) indicó que las rentas anormales pueden obtenerse por medio de los recursos, a los que denominó VRIN ó VRIO, siempre que estos cumplan una serie de características, entre ellas que sean valiosos, escasos, no sustituibles y de imitabilidad imperfecta:

Valioso – El empleo de un recurso debe permitir a una empresa crear valor, generando unos costes de transacción inferiores a las rentas futuras (Conner, 1991; Mahoney y Pandian, 1992).

Escaso - Para generar valor, en un mercado competitivo, un recurso debería ser escaso por definición. (Dierickx y Cool, 1989).

Imitabilidad imperfecta - Si un recurso valioso es controlado por una sola empresa, será una fuente de una ventaja competitiva (Barney, 1991).

No sustituibles - Esta ventaja podría ser sostenible si los competidores no son capaces de duplicar este activo estratégico perfectamente (Barney, 1986; Peteraf, 1993).



Las características de los recursos valiosos se dan cuando su origen es difícil de identificar, debido principalmente a unas condiciones históricas y sociales únicas y complejas (Barney, 1991).

Y es que, como esquema general, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984) expone que las empresas son heterogéneas con relación a los recursos que gestionan, independientemente de la industria a la que pertenezcan, razón por la que surgen diferencias en sus resultados empresariales a largo plazo, diferencias que no pueden explicarse siguiendo únicamente los postulados de la teoría económica tradicional.

Puede considerarse que la *Teoría de Recursos y Capacidades* se inicia con el Artículo de Wernerfelt, "*A Resource-based View of the Firm*" (1984), que dio nombre a la propia Teoría. En este Artículo, Wernerfelt (1984) argumenta que las empresas poseen recursos internos, algunos de los cuales les permiten alcanzar ventajas competitivas, permitiéndoles lograr rendimientos superiores a largo plazo. Indica que cuando algunos de estos recursos son valorables y raros, la ventaja competitiva surgirá y se mantendrá a lo largo del tiempo, siempre que la empresa sea capaz de protegerlos frente a la imitación o sustitución por la competencia.

Comienzan a surgir entonces trabajos centrados en este nuevo campo de investigación, como el de Knudsen (1996), que propuso el abandono de la visión del interior de una empresa como una caja negra, pasando a ser considerada como un elemento más de análisis.

En general, cuando hablamos de la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984), nos referimos a recursos que, hábilmente gestionados por una empresa, pueden hacer mejorar sus resultados de manera sostenible en el tiempo, diferenciándose así frente a otras empresas de su misma industria, aun contando con las mismas condiciones externas que el resto de competidores. En este sentido, la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984) ha ampliado el escenario de estudio en el que los economistas encuadran la obtención de los resultados empresariales y

sus diferencias entre empresas. Es, en definitiva, un punto de vista diferente desde el que los investigadores pueden analizar estos resultados, superando los límites asociados a los análisis desde la industria y el mercado.

Aprovechar al máximo estos recursos, conservarlos, así como la habilidad de aprovecharlos y de localizar otros recursos nuevos, es otro recurso en sí mismo, éste sí puede ser especial y exclusivo de una organización concreta, y tiene que ver con las interacciones complejas que surgen entre los propios recursos. Estas interacciones son conocidas con el nombre de “*capacidades*” (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Makadok, 2001). Pero los recursos no pueden generar la ventaja competitiva de manera autónoma, y dependerá siempre de la habilidad precisamente de uno de estos recursos, los trabajadores, la posibilidad de que puedan realizar determinadas tareas o actividades (Grant, 1991).

Makadok (2001) identificó las capacidades como el conocimiento específico de la empresa (al contrario que los recursos) necesarios para unir, complementar y transferir los recursos dentro de la propia organización. Este autor enfatizó la distinción entre recursos y capacidades, definiendo las capacidades como un tipo especial de recurso, imbuido dentro de la propia empresa, específico de ella, no transferible, y con el objetivo de incrementar la productividad de otros recursos pertenecientes a la organización. Dicho de otra manera, las capacidades permiten hacer un uso más efectivo de los recursos. El conjunto de los recursos, y sus complementariedades, es el que crea las capacidades de la empresa (Makadok, 2001).

Fueron Amit y Schoemaker (1993) quienes distinguieron por primera vez entre recursos y capacidades, destacando como principal diferencia que los primeros no son específicos de una organización, mientras que los segundos sí que lo son, al tratarse de conocimientos implícitos a los procesos internos (Hoopes, Madsen y Walker, 2003; Makadok, 2001). En definitiva, las capacidades son un tipo especial de recurso, pero único de cada organización, ya que depende de las interacciones particulares que se establezcan entre sus trabajadores y el resto de recursos (Makadok, 2001).

Y es que, aunque los recursos internos en una organización son efectivamente importantes, no son exclusivos de la misma, al menos indefinidamente, pues en la mayoría de las ocasiones acaban generalizándose a todos los competidores en un sector determinado y, por tanto, la ventaja competitiva que suelen generar determinados recursos, con el tiempo acaba disipándose (Peteraf, 1993). Por este motivo hay que prestar especial atención a las capacidades, es decir, a las interacciones entre recursos.

Aun así, como señalan Dierickx y Cool (1989), adquirir algunos recursos no es una tarea simple, ya que no existen mercados para ellos, y la única posibilidad en esos casos es la acumulación y desarrollo internamente en la empresa, como puede ser el caso de ciertas capacidades o el propio prestigio de la empresa.

Uno de los rasgos característicos de los recursos y capacidades es la ambigüedad causal, definida como la incertidumbre que se refiere a la falta de claridad en torno a la naturaleza de las conexiones entre determinadas acciones y sus resultados. Es decir, debido a la ambigüedad causal (King, 2007) es difícil identificar los factores responsables de la rentabilidad de una empresa. Esto suele ocurrir cuando, por ejemplo, el que toma las decisiones en la empresa no es capaz de entender completamente las causas del éxito de la misma. Los conocimientos tácitos y la complejidad, cuando hay muchos recursos interrelacionados, podrían ser antecedentes de la ambigüedad causal (King, 2007). Por un lado, estas características permiten a determinadas organizaciones mantener su ventaja competitiva, pues son recursos difíciles de identificar y copiar. Pero esto también dificulta su mantenimiento a largo plazo, ya que, en ocasiones, ni la propia empresa ni sus gerentes los conocen e identifican claramente (King, 2007).

Los recursos son elementos inanimados, sin posibilidad de autogestión. Entonces, ¿de dónde surgen esas capacidades, quién las genera?. Al final, las capacidades se fundamentan en los trabajadores de una organización, pues se trata precisamente de interacciones generadas por los conocimientos y prácticas desarrollados y gestionados directamente por los trabajadores, en el curso de sus actividades (Baron y Kreps, 1999; King, 2007; Kim y Park, 2006). De ahí surge la

necesidad de ahondar en el estudio de un determinado recurso empresarial, sus propios trabajadores, con objeto de mejorar los rendimientos mediante la reducción de los costes de transacción inherentes a cualquier intercambio.

Tanto los recursos como las capacidades para emplear dichos recursos son factores poseídos o controlados por la empresa, pero los recursos no son específicos de la organización (Amit y Schoemaker, 1993). De hecho, son transferibles. En cambio, las capacidades sí son específicas, pues son conocimientos y prácticas generados por sus propios trabajadores. Sirven para coordinar y entrelazar recursos, y se refieren a procesos o conocimientos implícitos. La sostenibilidad de un recurso dependerá por tanto de las capacidades de la empresa que lo posee para gestionarlo adecuadamente e impedir que otras empresas lo adquieran o copien.

Si una organización pretende mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, deberá dedicar esfuerzos en generar capacidades específicas que proporcionen nuevas ventajas competitivas, evitando así la pérdida de heterogeneidad frente a la competencia, en caso de que otras empresas de su sector lleguen a copiar sus recursos iniciales. Por ejemplo, Chaharbaghi y Lynch (1999) argumentan que la ventaja competitiva sostenible no es un destino, es un viaje, y parte de la complejidad de obtenerla es la propia identificación de los recursos realmente importantes para lograrla. Una generación de recursos deberá ser sustituida por otra para mantener la ventaja competitiva en un determinado mercado.

No basta únicamente con poseer los factores y recursos, también hay que saber cómo manejarlos y gestionarlos, por lo que su mera posesión no implica directamente una ventaja sostenible, tal como sostienen Dierickx y Cool (1989). Además, en ocasiones, las ventajas competitivas dependen de varios recursos y capacidades complementarias a la vez. Es decir, en determinados casos, perder ciertas ventajas competitivas sólo sería posible si la competencia adquiriese varios recursos y capacidades conjuntamente (Dierickx y Cool, 1989).

Hay que tener en cuenta que los recursos, aun imitados, no tienen por qué generar el mismo impacto en las empresas, sobre todo en el largo plazo. De hecho, en algunos casos el impacto puede no ser exitoso. Kim y Park (2006) mencionan tres razones por las que los “nuevos entrantes”, nuevos adquirentes de un determinado recurso, pueden ser superados por los poseedores iniciales de dicho recurso:

- Los entrantes previos han desarrollado un conocimiento específico y propio durante los años de empleo del recurso, que les ayuda a obtener mejores rendimientos.

- Los entrantes previos también han adquirido capacidades, es decir, formas de gestión que les otorgan ventajas frente a los nuevos entrantes.

- Los costes de cambio a los que están sujetos los propios consumidores harán que sea difícil que migren de una empresa a otra.

Para Kim y Park (2006) la ventaja del pionero, ser el primero, también faculta a las empresas a obtener una ventaja competitiva frente al resto.

Relacionado también con los cambios tecnológicos, Cottam et al. (2001) estudiaron las revoluciones tecnológicas como posible causa para eliminar la ventaja adquirida para los entrantes previos. Es decir, a pesar de la ventaja adquirida por entrar primero en un mercado concreto, así como el conocimiento y las capacidades desarrolladas, la tecnología en las que se basan los entrantes previos puede quedarse obsoleta, terminando con el dominio de estas empresas, y los nuevos entrantes pueden incrementar la presión sobre los previos. En definitiva, los cambios son importantes en lo que respecta a la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984, Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991), ya que pueden modificar el entorno de una determinada industria.

Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993), Knudsen (1995), Makadok (2001), Hooley y Greeney (2005), King (2007) o Kim y Park (2006) son investigadores que ahondan en estos aspectos, y argumentan que, teniendo en cuenta que son las capacidades generadas por los trabajadores las que permiten en definitiva aprovechar los recursos de la empresa adecuadamente, el contexto social

que rodea una organización, es decir, las relaciones entre sus propios trabajadores, son clave para lograrlo.

Hansen y Wernerfelt (1989) plantearon un modelo en el que, además de variables económicas, un determinado número de factores relacionados con el clima laboral resultaban determinantes para el rendimiento empresarial. En concreto, encontraron significativos los canales de comunicación entre los trabajadores, las prácticas específicas a la hora de tomar decisiones, la organización del trabajo, el diseño de los puestos de trabajo y el énfasis en los objetivos.

La gestión y coordinación adecuada de recursos y capacidades, tarea que implica a directivos y trabajadores, permite a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar, ya que las empresas ven el producto en el mercado, no la estructura interna de una organización. Una ventaja competitiva será sostenible si los competidores no son capaces de copiar o duplicar los activos que la generan perfectamente (Peteraf, 1993). Es decir, si el resto de las empresas no son capaces de imitar un recurso hasta el punto de poder competir con la empresa que ya lo posee, el recurso en cuestión dará al poseedor una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Al margen de los recursos valiosos de una empresa, el contexto en que estos aparecen es el que realmente actúa como un elemento de aislamiento, y a pesar de que una empresa llegara a conocer qué recursos son realmente valiosos, el contexto social que los rodea puede impedir su implementación fuera de la empresa en que tengan lugar. Este aislamiento causado por el contexto social puede ser, según argumentan Hooley y Greeney (2005), una barrera competitiva. Para estos autores, la posición de mercado de la empresa será la combinación del objetivo de mercado que se plantee y de la ventaja competitiva que la empresa busque con objeto de mantener su posición en el mercado. Según esta perspectiva, aspectos que pueden ayudar al “aislamiento” de los recursos, es decir, a mantener la posición de mercado, son la cultura corporativa y las capacidades de gestión, cuestiones relacionadas directamente con los trabajadores en la organización.

De todo lo reseñado anteriormente con respecto a la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984, Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991), no parece factible para las empresas ser capaces de mantener un recurso indefinidamente sin que éste pierda su factor diferencial frente a la competencia, pero sí que puede resultar asumible generar una cultura dentro de la organización centrada en la detección de nuevos recursos específicos y en la generación de capacidades en torno a ellos, manteniendo en el tiempo cierta ventaja competitiva frente a la competencia.

¿Cuál es la estrategia adecuada para una organización, con objeto de obtener una ventaja competitiva?, ¿cómo generar ventajas competitivas a través de los recursos y las capacidades surgidas en torno a ellos?. Finney et al. (2005) proponen integrar la gestión de los recursos y la estrategia para conseguir ventajas competitivas. Un aspecto importante de la teoría de los recursos en este sentido es la figura del empresario (Madhok, 1997), que adquiere una función mucho más amplia, encargándose no sólo de utilizar los recursos, sino también de impulsar el desarrollo de otros nuevos. Los directivos de las empresas deberían inicialmente definir una estrategia para, posteriormente, determinar los recursos necesarios, y de qué forma aplicarlos, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva sostenible (Finney et al., 2005).

Como ya se ha adelantado, la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) destaca el contexto social de la empresa, en definitiva, su cultura corporativa, como generador de capacidades y recursos exclusivos, pero su análisis resulta escaso a la hora de desentrañar el origen y la naturaleza específica de las capacidades internas de las empresas. Se hace necesario, por tanto, localizar otras visiones que permitan acercarnos a las causas primigenias de las capacidades y los recursos.

En relación con lo anterior, dentro de los recursos de la empresa, los recursos humanos pueden considerarse como el factor crítico por excelencia para el éxito de la misma, generadores de idiosincrasias propias y exclusivas en una organización, de tal manera que imposibiliten su copia a otras empresas del mismo mercado, con

objeto de mejorar su rendimiento. Además, al fin y al cabo, son las personas, los trabajadores y directivos de una empresa, los encargados de su gestión.

Por tanto, como conclusión a este apartado, más que los recursos en sí mismos, en el interior de una organización, son las capacidades las que, precisamente, permiten aprovechar dichos recursos y posicionar a largo plazo a la organización que los posea frente a sus competidores, y únicamente de los trabajadores pueden surgir capacidades entre recursos (King, 2007; Kim y Park, 2006). En definitiva, de entre todos los recursos internos de una organización, sin duda el más relevante son sus trabajadores (Baron y Kreps, 1999), son su mayor valor.

Las personas en una organización son un recurso fundamental en sí mismo, como catalizador y gestor del resto de recursos empresariales, y generador de capacidades únicas y heterogéneas. Una gestión adecuada en torno a los recursos humanos proporcionará los elementos necesarios para detectar y poner en valor nuevos recursos generadores de ventajas competitivas sostenibles.

En ese sentido, la *Resource Based View* (Wernerfelt, 1984, Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991) nombra el contexto social como un factor clave a la hora de generar capacidades que permitan coordinar, gestionar y mantener recursos internos, creadoras por tanto de ventajas competitivas a largo plazo.

Pero, al igual que ocurre con el resto de recursos de la empresa, la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Wernerfelt, 1984, Hansen y Wernerfelt, 1989; Barney, 1991) realiza un análisis superficial del contexto social, sin entrar en detalle sobre sus características específicas. Esta teoría no identifica con claridad las condiciones por las que pueden llegar a establecerse capacidades generadoras de recursos, y por tanto sus implicaciones prácticas han sido bastante limitadas (Priem y Butler, 2001).

Por ello, resulta conveniente tratar de profundizar en la naturaleza del contexto social, la cultura corporativa en torno a una organización, estudiando sus rasgos característicos, y en qué manera pueden los trabajadores ser incentivados



para generar nuevas capacidades y recursos, y mantener en el tiempo ventajas competitivas.

### **1.3. La cultura corporativa y su visión de los recursos humanos.**

La revisión de la bibliografía asociada a la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984) destaca que son los trabajadores de una organización los generadores potenciales de nuevas capacidades y de mejores aprovechamientos de recursos. Así mismo, también hace hincapié en que el contexto en el que estas personas desarrollan sus trabajos, es decir, la cultura corporativa surgida en torno a ellos, puede ser en consecuencia la generadora de un mejor rendimiento empresarial. Como señalan varios autores (Amit y Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Hooley y Greeney, 2005; King, 2007; Kim y Park, 2006; Knudsen, 1996; Mahoney y Pandian, 1992; Makadok, 2001), las relaciones que surgen entre los trabajadores son el caldo de cultivo para una buena gestión interna de la organización, para la localización de recursos y capacidades nuevas y, por tanto, para obtener ventajas competitivas y una mayor eficiencia. En consecuencia, es importante analizar cómo se establecen estas relaciones dentro de una organización.

La gestión de los trabajadores en una organización ha de considerarse un activo estratégico a tener en cuenta a la hora de realizar el diseño del trabajo, el vínculo entre todos estos elementos de gestión (Baron y Kreps, 1999).

De cómo se organicen dependerá la eficiencia de la organización en la gestión del resto de sus recursos, así como el desarrollo de nuevas capacidades y, en definitiva, la obtención de mejores resultados empresariales. Estas relaciones tienen una mención especial en la literatura relacionada con la cultura organizacional o corporativa (Abu-Jarad et al., 2010; Hofstede, 1980, 1988, 2011; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002; Stewart, 2010).

La cultura corporativa tiene muchas y variadas definiciones, como la de Stewart (2010), que la identifica con las *“ideas, costumbres, atributos, artes, etc., de*

*un conjunto dado de personas en un periodo determinado”, o la de Hofstede (1980, 1988, 2011), que señala que se trata de un “programa colectivo de creencias, valores y prácticas que distingue a los miembros de una organización frente a miembros de otra”.*

Para Hofstede (1980, 1988, 2011), la Cultura corporativa cubre seis dimensiones:

1) Individualismo-colectivismo, que es el grado en que una organización encaja la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo del grupo.

2) Distancia de poder, que se refiere al nivel de aceptación entre los integrantes de una organización de las diferencias y la distancia entre los cargos directivos y el resto de trabajadores.

3) Masculinidad-feminidad, que identifica con el énfasis que una organización pone a elementos organizativos asociados a la masculinidad (la independencia y la dominación), frente a los elementos más asociados a la feminidad (el cuidado y el apoyo).

4) Evitación de la incertidumbre, es la desviación de normas y valores establecidos permitidos por una cultura concreta.

5) Orientación a largo plazo frente a una orientación a corto plazo, con respecto a hacia dónde se dirigen los esfuerzos de los trabajadores.

6) Indulgencia frente al autocontrol, es decir, gratificación frente al control de los deseos humanos.

La cultura es un recurso más en las empresas, que se genera y establece en su interior, que afecta a la forma en la que las personas organizan su trabajo, y que puede ser exclusiva y única de la organización (Hofstede, 1980,1988). La cultura da personalidad a cada organización, diferenciándola de otras (Kremer, 1993), aun dentro del mismo sector.

Según Stewart (2010), los más poderosos componentes de la cultura son las creencias y las actitudes de los trabajadores. La presión social que ejerce el grupo influye en la actitud y motivación de los trabajadores. Otros factores que influyen a la hora de establecer una cultura favorecedora de mejoras en el rendimiento de la organización son la participación en las ganancias, la vergüenza, la culpa o las normas tácitas (Kandel y Lazear, 1992).

Entre otros factores asociados a la cultura organizacional, uno de los rasgos principales para el buen desarrollo del trabajo en una organización es la actitud de los propios trabajadores (Stewart, 2010), hacia la organización para la que trabajan y hacia sus compañeros, incluyendo aspectos como la presión, los sentimientos de vergüenza y culpabilidad asociados,... (Goffee y Jones, 1996; Kandel y Lazear, 1992; Salas, 1996; Stewart, 2010). Todos ellos ayudan a crear moral y espíritu de grupo (Goffee y Jones, 1996), y son aspectos emocionales en torno a los trabajadores y a su relación con la propia organización.

O'Reilly (1989) considera a la cultura como parte de un sistema de control con el que la organización restringe la conducta de sus miembros. Es decir, la cultura establece un lenguaje común y unas reglas de conducta. Al compartir determinada información tácita y ciertas normas de conducta, las personas que trabajan bajo el paraguas de una organización específica pueden llegar a predecir el comportamiento de los demás y ajustar el suyo en consecuencia.

En opinión de diversos autores, no todas las culturas corporativas son iguales. Una organización podrá tener una cultura *fuerte* o *débil* en función de cómo establezca las relaciones entre sus integrantes, entre sus recursos, y en base a cómo oriente el interés de los trabajadores hacia los objetivos de la propia organización (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002).

En una cultura *fuerte*, las personas integrantes de la organización estarán convencidas de los valores y creencias que la misma promulgue. Por el contrario, en una cultura *débil*, habrá poca sintonía entre los valores organizacionales y los

valores de sus trabajadores (Burt et al., 1994; Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992), y por consiguiente los valores organizacionales deberán imponerse.

Lograr una cultura *fuerte* (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002) entre los trabajadores de la organización permitirá generar una organización autogestionada, en la que se minimicen las relaciones jerárquicas (Salas, 1996), mejorando la interrelación entre el resto de recursos, generando nuevas capacidades y recursos, y mejorando por tanto el rendimiento de la propia empresa (Abu-Jarad et al., 2010; Carrol, 1982; Denison, 1984, 1990; Gallagher et al., 2008; Lim, 1995; Ogbonna y Harris, 2000, 2002; Saffold, 1988).

La cultura establece un lenguaje común y unas reglas de conducta, y también permite buscar soluciones a los problemas de incentivos, por medio de su influencia sobre las preferencias de los trabajadores (Salas, 1996). Para este autor, la presión social (por medio de la vergüenza y la culpabilidad) y la solidaridad (cada miembro de la organización internaliza los efectos externos que su conducta induce sobre el bienestar de los compañeros) son dos cuestiones fundamentales en cuanto a incentivos se refiere.

Denison (1990) relacionó las prácticas de gestión con las asunciones y creencias en las organizaciones, argumentando que el rendimiento empresarial puede ser, al menos en parte, una función de las creencias y los valores de sus miembros. Es decir, dentro de una cultura, los valores morales de las personas influyen en el funcionamiento de la organización. Una cultura *fuerte* implica a su vez sólidos valores entre los miembros de una organización, aspecto que puede tenerse en cuenta como predictor del rendimiento empresarial (Gallagher y Brown, 2008).

Para Gallagher y Brown (2008), la cultura en las organizaciones no es sólo un factor a tener en cuenta, sino el recurso central para mejorar el rendimiento empresarial, ya que influye en cada aspecto o tarea de la organización. La relación con proveedores, clientes o los propios accionistas se ve influenciada por la cultura (Carrol, 1982; Denison, 1990; Saffold, 1988).

La Cultura organizacional puede propiciar que surjan entornos de trabajo que ayuden a crear moral y espíritu de grupo (Goffee y Jones, 1996). Una cultura que potencie la generación de nuevas capacidades y recursos es importante, entre otras cuestiones por la relación directa que existe entre cultura y rendimiento empresarial (Abu-Jarad et al., 2010; Kotter y Heskett, 1992; Lim, 1995; Salas, 1996; Stewart, 2010), entendiendo por rendimiento la capacidad de una organización para lograr sus objetivos, por medio del empleo de sus recursos de forma eficiente y efectiva (Abu-Jarad et al., 2010; Daft, 2001; Lim, 1995). El rendimiento puede medirse de diversas maneras: ROA (rendimiento sobre los activos), ROE (rendimiento sobre los recursos propios), ROI (rendimiento sobre la inversión), aumento de beneficios, cuota de mercado, ventas,... (Abu-Jarad et al., 2010), y una de las consecuencias de esta definición es la amplia interpretación de los objetivos, ya que no se circunscribe únicamente a los objetivos financieros. En este apartado pueden caber fines diferentes como la productividad, la calidad o la motivación (Abu-Jarad et al., 2010).

Por ejemplo, Kotter y Heskett (1992), afirmaron, basándose en sus trabajos, que aquellas empresas fuertemente comprometidas con la cultura, obtuvieron un 75% de incremento en los ingresos entre 1990 y 2007, mientras que las empresas no centradas en este aspecto incrementaron sus ventas sólo en un 1%.

En otro artículo, Gallagher y Brown (2008) revisaron sesenta trabajos de cerca de 7.619 empresas de 26 países, y los resultados mostraron una relación estrecha entre cultura y rendimiento, afirmando que la cultura corporativa no es sólo un factor a tener en cuenta, sino el recurso central para mejorar el rendimiento empresarial. Para ellos, la cultura influye en cada aspecto o tarea de la organización, es su corazón. La relación con proveedores, clientes o los propios accionistas se ve influenciada por la cultura. Ogbonna y Harris (2000, 2002) encontraron evidencias en ese sentido en un estudio con mil empresas británicas, y Denisson (1984, 1990) llegó a conclusiones similares analizando 34 empresas norteamericanas durante 5 años.

Como ya se ha adelantado, cuando se habla de rendimiento, no se circunscribe únicamente a rentabilidad financiera, pues existen otros aspectos importantes también en términos de rendimiento (Abu-Jarad et al., 2010). Por ejemplo, Sheridan (1992) encontró que los valores culturales en algunas organizaciones influían significativamente en el porcentaje de nuevos empleados que dejaban voluntariamente la empresa. También localizó una fuerte influencia de los valores culturales en el rendimiento de estas empresas, resultando más influyentes para la rentabilidad de la organización que factores externos como el nivel acumulado de estudios o el salario base.

Por consiguiente, la cultura es un recurso más en las empresas, y lograr una cultura lo suficientemente *fuerte* entre los miembros de la organización, que potencie aspectos relacionados con el compromiso y el sentimiento de grupo, puede propiciar mejoras en la interrelación de los trabajadores con el resto de recursos, generando nuevas capacidades y recursos, y mejorando por tanto el rendimiento de la propia empresa (Abu-Jarad et al., 2010; Carrol, 1982; Denison, 1984, 1990; Gallagher et al., 2008; Lim, 1995; Ogbonna y Harris, 2000, 2002; Saffold, 1988).

En definitiva, una gestión adecuada de los recursos humanos puede llegar a establecer una cultura *fuerte* (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002) si hace hincapié en la actitud de sus trabajadores, en su motivación hacia sus compañeros y hacia los intereses de la propia organización (Stewart, 2010). A la postre, la influencia en la actitud de los trabajadores será posible introduciendo en la gestión de los recursos humanos no sólo los aspectos racionales, sino también la componente emocional asociada a las personas. Al fin y al cabo, la propia empresa y los elementos que la conforman funcionan ineludiblemente por medio de sus trabajadores, personas en las que sus emociones juegan también un papel destacado (Ashforth y Humphrey, 1995; Domagalski, 1999; Fineman, 2000 2001, 2003).

La cultura es un factor importante también para lograr la eficiencia en el tratamiento de la información, pues los seres humanos tienen una capacidad limitada para procesar, recibir y transmitir información. En este sentido, el establecimiento de una cultura *fuerte* en una empresa es positiva (Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002), una inversión (Kremer, 1993).

Esto es así, según Baron y Kreps (1999), porque por medio de la cultura los agentes se vinculan a la organización a partir de la naturaleza incompleta de los contratos, debido a la información imperfecta (Akerlof, 1970). La cultura puede ser una fuente de ventaja competitiva, en cuanto sirve para coordinar y motivar a las personas dentro de la organización (Baron y Kreps, 1999; Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002), estableciendo sistemas indirectos de control al compartir información tácita, fomentando altos estándares, o produciendo ventajas inmediatas en costes (Barney, 1986; O'Reilly, 1989; O'Reilly et al., 1991; Shin et al., 2016).

Como se ha expuesto, la cultura influye en la motivación de los trabajadores, hacia los intereses de sus compañeros y de la propia organización (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Kreps, 1999; Saffold, 1988; Sørensen, 2002). Teniendo en cuenta esta premisa, y la relación directa entre cultura corporativa y rendimiento empresarial (Abu-Jarad et al., 2010; Carrol, 1982; Denison, 1984, 1990; Gallagher et al., 2008; Lim, 1995; Ogbonna y Harris, 2000, 2002; Saffold, 1988), fomentar una cultura que motive a los trabajadores a generar un espíritu de grupo en sintonía con la organización es un valor sin duda a considerar.

Con ese objetivo, Pfeffer (1994, 1997) intentó demostrar los beneficios y posibilidades de centrar la cultura corporativa en la motivación de las personas, en sus gerentes y en sus trabajadores. Pfeffer (1994, 1997) afrontó también la dificultad práctica para conseguirlo, entre otros motivos, debido a la gran influencia que, en occidente, ha tenido la práctica taylorista, centrada en el control y la evasión de responsabilidades de los trabajadores (Palací, 2005).

En resumen, la corriente científica relacionada con la Cultura corporativa defiende que la cultura que surge en el interior de una organización va a condicionar sin duda su funcionamiento, pues existe una relación directa entre cultura y rendimiento empresarial (Abu-Jarad et al., 2010; Carrol, 1982; Denison, 1984, 1990; Gallagher et al., 2008; Lim, 1995; Ogbonna y Harris, 2000, 2002; Saffold, 1988). De alguna manera, la Cultura corporativa dirige el comportamiento y la actitud de las personas que trabajan en su interior (Hofstede, 1984; Kreps, 1999; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002). Por tanto, es importante establecer una cultura fuerte, capaz de influir en la motivación de sus trabajadores de acuerdo con los intereses de la organización en la que trabajan (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002), entre otras cuestiones incentivándoles para crear espíritu de grupo y alineamiento con los objetivos organizacionales. Así se mejorarán la gestión del resto de recursos de la propia organización, adaptándose a los cambios en el entorno y aprovechando con mayor facilidad las oportunidades que se crucen en el camino.

Por tanto, la motivación y su componente emocional tiene mucho que ver en la toma de decisiones y en nuestros comportamientos, aún en aquellos casos que parecen simples decisiones intelectuales. No somos totalmente racionales ni como consumidores, ni como trabajadores. Al menos parcialmente, somos emocionales (Ashforth y Humphrey, 1995; Domagalski, 1999; Fineman, 2000, 2001, 2003). Las emociones actúan conjuntamente con la cognición, y deben analizarse conjuntamente (Kruglanski et al., 2002). Por tanto, ahondar en la raíz emocional de los trabajadores, resultará sin duda beneficioso para comprender la relación entre cultura y rendimiento. Conocer las características de las emociones de las personas, sus implicaciones en la motivación, puede ayudarnos a entender mejor la conducta de las personas ante diversas situaciones, que permitirá desarrollar herramientas de gestión de los recursos humanos más eficaces.

Pero los fundamentos empleados dentro de la cultura corporativa para argumentar esta relación son algo superficiales, y no entran a analizar el catalizador



de esta relación, la motivación que descansa detrás de las acciones y de la actitud de los trabajadores (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002).

La cultura es la que crea las bases sobre las que los trabajadores realizan sus tareas y se relacionan entre ellos y con el resto de recursos. Si esas bases son las adecuadas, lo que se ha venido denominando una cultura *fuerte*, los trabajadores llevarán a cabo su trabajo motivados en sintonía con los intereses corporativos (Deal y Kennedy, 1982; Kotter and Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002), colaborando activamente con los compañeros para gestionar mejor y aprovechar al máximo los recursos de la organización (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002;). La motivación de los trabajadores parece ser, por tanto, el constructo principal para obtener mejores rendimientos empresariales, y por tanto se hace imprescindible profundizar en sus raíces.

#### **1.4. Aspectos básicos sobre la motivación de las personas en un contexto organizacional.**

La cultura que surge en torno a una organización no sólo establece una serie de normas explícitas de funcionamiento, la estructura formal que determina la jerarquía interna y los protocolos de gestión de los recursos. La cultura también genera otras normas tácitas, conformando así mismo una estructura informal (Peiró, 1983), que atiende a las relaciones entre los trabajadores, a sus aspectos emocionales y al espíritu de grupo, y por tanto que también influye en la conducta de las personas, en su motivación (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002).

En una organización, cualquier trabajador se verá condicionado por el grupo de personas con las que trabaja. El análisis del desempeño del trabajo no puede abordarse sin tener en cuenta que un trabajador es un integrante más de un grupo de personas, sus compañeros de trabajo. La situación en la que tenga que mediar

con ellos, las relaciones laborales y personales que se establezcan entre un trabajador y el resto de individuos en una organización, influirá sin duda en su motivación y como consecuencia en su comportamiento, es decir, en la ejecución de su trabajo (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002). Un trabajador no es un ser aislado, es un individuo interactuando dentro de un grupo de personas, con implicaciones más allá de la estructura formal que los organice.

Por lo tanto, como ya se ha adelantado, la motivación, y sus emociones asociadas, tienen mucho que decir a la hora de establecer una gestión adecuada de los recursos humanos en una organización. Se hace por consiguiente interesante profundizar en el análisis del concepto de motivación.

Las acciones de cualquier trabajador no serán fruto únicamente de un análisis racional sobre el cumplimiento del trabajo, ni un mero acatamiento de órdenes. En el comportamiento de las personas hay otra serie de condicionantes internos tanto o más relevantes que el propio raciocinio. Los trabajadores son seres humanos influenciados por sus emociones (Fineman, 2000, 2001, 2003; Seligman, 1999; Seligman y Czikszentmihalyi, 2000), que condicionarán su motivación en el desempeño del trabajo, y todo ello tendrá sus consecuencias a nivel de resultados empresariales (Hofstede, 1980, 1988; Navarro, Arrieta y Ballén, 2007; Stewart, 2010).

La motivación ha sido identificada como el motor de la conducta, un mecanismo interno que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada, con objeto de satisfacer una necesidad (Pinillos, 1977; Woolfolk, 2006).

Los primeros trabajos sobre motivación vieron la luz durante los tres primeros tercios del siglo XX, en planteamientos en los que comenzó a percibirse la importancia de la motivación de las personas en el contexto del comportamiento.

Entre estas propuestas, destaca especialmente la de Maslow (1943), reconocido en el pasado por su contribución al estudio de la motivación, y cuya

teoría influyó de manera notable en la generación de nuevos modelos de organización, en los que se comenzó a tener en cuenta una visión humana del trabajador.

El modelo de Maslow (1943) contiene el principio básico de la tendencia natural del hombre al desarrollo y al crecimiento personal. Se basa en la afirmación de que el comportamiento es activado para atender unas necesidades individuales que se encuentran sin satisfacer. Según este autor, la necesidad se desencadena por una alteración del equilibrio físico y/o psicológico de la persona, que impulsa a la acción para reestablecer dicho equilibrio. De esta manera, si no se satisface una necesidad, se provoca tensión y deseo de actuar. Esta asociación entre motivación y necesidad han sido empleadas posteriormente en muchas otras teorías y definiciones relativas a la motivación (Alderfer, 1969; Broom, 1991; Fraser y Broom, 1997; McClelland, 1961; McGregor, 1960; Vroom, 1965). Partiendo de esta afirmación, Maslow (1943) desarrolló una jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión tanto teórica como práctica. Sostenía que los empleados están motivados para satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico, de tal forma que cuando la necesidad más baja de la jerarquía está satisfecha, la siguiente necesidad se convierte en más importante.

Las necesidades planteadas por Maslow (1943) son, por orden de prioridad: seguridad y fisiológicas (relacionadas con la propia supervivencia del individuo), afiliación (relacionadas con la necesidad de compañía del ser humano, con sus aspectos afectivos y de participación social), ego o autoestima (necesidad de toda persona de sentirse apreciado y de destacar dentro de su grupo), y autorrealización (necesidad de transcendencia del ser humano).

Partiendo de estos principios, una organización, para motivar a su personal, debería conocer el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados, y establecer un sistema de recompensas que permita dirigirlos (Maslow, 1943).

De esta forma, la organización debe diseñar las tareas y los sistemas de dirección de manera que permitan la satisfacción de las necesidades de

autorrealización, facilitando el desarrollo potencial del ser humano, así como mayores niveles de autonomía (Argyris, 1957). En caso contrario, una organización excesivamente formal y burocrática conllevará conductas pasivas de sus trabajadores, generando altas dosis de frustración, apatía, y baja motivación (Argyris, 1957; Likert, 1961).

Otra teoría relacionada con la motivación es la desarrollada por McClelland (1961), que destacó las diferencias individuales no cognitivas como la personalidad o la predisposición a la hora de explicar la motivación. Desde su punto de vista, las necesidades predominantes varían en función de las personas, aunque dichas necesidades sean relativamente estables para cada uno. McClelland (1961) afirmó que las personas tienen tres necesidades de particular importancia: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran una inclinación al poder desean tener influencia sobre los comportamientos de otros. Su preocupación se centra más por el estatus y el prestigio que por la realización efectiva de la tarea. Las personas inclinadas a la afiliación tienden a agradar a los demás y a establecer relaciones personales estrechas (McClelland, 1961). Por contra, las personas motivadas por el logro tratan de alcanzar las metas de acuerdo a ciertos niveles (McClelland, 1961). Todos estos factores son los que surgen de las estructuras informales que se forman dentro de las organizaciones.

Casi contemporáneo al planteamiento de McClelland (1961) surgió otra teoría que abordaba la motivación basándola también en las necesidades individuales, la *ERG* de Alderfer (1969). Este autor resumió las necesidades en sólo tres tipos: existencia, relación y crecimiento, y afirmó que no son activadas en un orden específico. Las necesidades de existencia corresponden a las fisiológicas y de seguridad de Maslow (1943); las necesidades de relación se corresponden con las de establecer relaciones sociales satisfactorias; por último, las de crecimiento se corresponden con las de estima y relación personal (Alderfer, 1969).

Una teoría en torno a la motivación surgida así mismo durante la segunda mitad del siglo XX, es la planteada por McGregor (1960), quien contrapuso la teoría

tradicional de la organización de carácter mecanicista, basada en el taylorismo (Palací, 2005), es decir, en la identificación de los trabajadores como máquinas ejecutoras de trabajos, sin ningún tipo de emociones asociadas (a la que llamé Teoría X), con una visión más humanista, fundamentada en una concepción positiva y emocional del ser humano (denominada Teoría Y). McGregor (1960) integró junto a estas perspectivas la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), sintetizándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización.

Por último, una línea interesante y alternativa a las teorías que relacionan la motivación con las necesidades, no partió de este concepto, sino del valor de las expectativas subjetivas sujetas a los resultados de las acciones. La idea principal descansa en que la gente estará motivada para actuar en función de sus expectativas. Las personas en el trabajo también son racionales, y antes de realizar una tarea piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas, y lo que estas recompensas representan para ellos. Uno de los principales autores en este sentido fue Vroom (1965), que determinó que la motivación depende de la expectativa de que un buen desempeño llevará a ciertos resultados. Vroom (1965) consideró la motivación como un conjunto de procesos que gobiernan las elecciones de un individuo, compuesto por tres factores principales: deseo, expectativas, e instrumentalidad percibida. Su teoría fue criticada por establecer, al igual que Maslow (1943), una clasificación jerárquica, además de no prever cambios en los comportamientos de los individuos con el paso del tiempo (Navarro, Arrieta y Ballén, 2007).

En general, todas las teorías expuestas anteriormente fallan porque desarrollan modelos estáticos, donde no existe variación (Navarro, Arrieta y Ballén, 2007). Otros autores críticos con las asunciones de Maslow fueron Salancik y Pfeffer (1978), o Wahba y Bridwell (1976), que en su revisión general de las distintas teorías de satisfacción de necesidades, determinaron que el propio concepto de necesidad es ambiguo, y, por tanto, su demostración empírica difícil. A pesar de ello, es

importante destacar que, por primera vez, surgieron posicionamientos teóricos que añadieron el factor emocional y la motivación a la hora de explicar cómo se desarrolla el trabajo dentro de una organización, y por eso mismo resulta importante su mención.

Hoy en día, por motivación podemos entender generalmente al conjunto de estímulos, intrínsecos y extrínsecos, de distinta naturaleza, que incitan a un individuo a llevar a cabo determinadas acciones, y a persistir en las mismas hasta la culminación de la necesidad que la originó (Pinillos, 1977; Woolfolk, 2006). Dentro de la motivación podemos encontrar aspectos como el interés, la voluntad, el compromiso (Herzberg, 1968, 1986), o la cooperación (Tomasello et al., 2005). En relación a este último aspecto, la cooperación, en un entorno empresarial, sus implicaciones sobre el rendimiento empresarial parecen claras. Trabajadores motivados a cooperar con sus compañeros, desarrollarán sus trabajos de manera más eficiente y coordinada, y como consecuencia mejorarán el funcionamiento de su organización (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002).

En opinión de Navarro, Arrieta y Ballén (2007), la motivación en el trabajo es un elemento fundamental, tanto para la organización como para sus integrantes, y los errores posiblemente cometidos en las teorías anteriores pueden deberse a que se centran en buscar o restablecer el equilibrio, la estabilidad, en lugar de analizar y buscar la verdadera fuente de la motivación, el desequilibrio. Son autores enmarcados en una corriente que identifica las organizaciones con sistemas complejos (Guastello, 1987, 2001).

Entender la organización como un sistema complejo supone asumir que cumple con las siguientes características (Guastello, 1987, 2001; Navarro y Quijano, 2003; Navarro, 2006):

1- No linealidad. No proporcionalidad en una relación. Pequeños cambios en una variable pueden producir grandes cambios en otra, y viceversa.

2- Emergencia. Los grupos y las organizaciones tienen propiedades emergentes surgidas de las interacciones locales de sus componentes.

3- Alejamiento del equilibrio. Los equilibrios son inestables en los sistemas complejos.

4- Incertidumbre. Ciertos fenómenos y comportamientos son impredecibles (Wagensberg, 2004).

5- Caos. Podría definirse como una forma extrema de no linealidad, y que es dependiente de las condiciones iniciales (Lorenz, 1993).

6- Estructuras fractales. Los sistemas complejos suelen poseer patrones estructurales repetidos a diferentes escalas, similares a las ramas de los árboles.

7- Borrosidad de fronteras y límites.

8- Cambios catastróficos. La complejidad aparece en ocasiones ante cambios drásticos en un sistema, aunque, paradójicamente, el sistema permanezca estable (Guastello, 2001).

En este sentido, un acercamiento a la motivación dentro de una organización, pero atendiendo a la inestabilidad, es decir, a la fluctuación de la motivación a lo largo del tiempo, viene por los análisis del flujo, el *flow* (Csikszentmihalyi, 1999; Guastello, 1998 y 2001; Guastello, Johnson y Rieke; 1999; Seligman, 1999; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), y del *engagement*, o autoeficacia (Salanova et al., 2000). Según diversos autores, estos son dos elementos muy importantes a la hora de determinar el proceso motivacional de las personas (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, 2008; Salanova, y Schaufeli, 2004, 2009; Salanova et al., 2005a, 2005b, 2005c).

El *Flow* se refiere a tareas concretas del trabajo, de duración más corta, y se entiende como una experiencia óptima de disfrute que ocurre cuando una persona

está motivada y capacitada para realizar una actividad (Csikszentmihalyi, 1999). En un ambiente laboral, el *flow* puede identificarse cuando la atención está centrada en la tarea presente, olvidando cualquier otro aspecto adicional. El *flow* es como un gatillo interno que activa a las personas para realizar determinadas tareas (Csikszentmihalyi, 1999; Guastello, 1998 y 2001), y que fluctúa en el tiempo de forma no lineal (Guastello, Johnson y Rieke; 1999; Navarro y Quijano, 2003; Navarro, Arrieta y Ballén, 2007).

El *flow* o flujo motivacional es alto cuando las cualidades y los desafíos son altos, mostrando importantes niveles de inestabilidad (Navarro y Quijano, 2003). Para estos investigadores, el tiempo es una característica importante, tanto a nivel conceptual, como sustantivo y metodológico. La motivación muestra en su trabajo dinámicas fluctuantes, es inestable (Navarro y Quijano, 2003). Por tanto, entienden que el proceso motivacional es continuo y en permanente cambio, y por consiguiente su mantenimiento dependen del contexto.

Por otro lado, el *engagement*, se define como un estado afectivo persistente de plenitud, caracterizado por el vigor, la activación mental, la dedicación y la absorción (estado de concentración), que se relaciona con personas que disfrutan con la ejecución de su trabajo, y que puede desencadenar eficacia colectiva (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, 2008; Salanova y Schaufeli, 2004, 2009; Salanova et al., 2005a, 2005b, 2005c).

El *engagement* se refiere a un estado cognitivo persistente en el tiempo, de implicación en el trabajo, también relacionado con el concepto positivo de *flow*, aunque no sólo en su relación con una experiencia temporal. La persona se auto-impone metas, es un mecanismo auto-motivador (Salanova et al., 2005a, 2005b, 2005c). En oposición al *engagement*, aparece el *burnout* (Salanova et al., 2005b) y sus tres dimensiones: agotamiento, despersonalización y falta de logro personal. El *burnout* se suele considerar como una crisis de eficacia (Leiter, 1992), llegando a producir un círculo vicioso de espiral negativo (Salanova et al., 2005b).



Como ya se ha introducido, el contexto va a ser una variable importante (Navarro y Quijano, 2003) a la hora de establecer una cultura fuerte que trate de fomentar una motivación en los trabajadores en sintonía con la organización (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Sørensen, 2002). Por tanto, a la hora de diseñar el contexto interno, las bases de la cultura corporativa, los gestores deberán instaurar procesos internos favorecedores del *flow* y del *engagement*, tanto en aspectos físicos como psicológicos, sociales u organizacionales (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2005a). De hecho, son medidas que Warr (1987, 1990) equipara con las vitaminas, distinguiendo aquellos que, en exceso, afectan negativamente (autonomía, variedad de tareas,...), y los que a partir de un determinado margen, estabilizan su potencial de beneficios (seguridad laboral y posición social valorada).

Además de los factores emocionales, de la satisfacción de las necesidades individuales y de la fluctuación en el tiempo, particularidades inherentes al concepto de motivación, otra característica asociada a la misma, sobre todo en un contexto laboral, es la identificación de las personas con la organización en la que trabajan (Lisbona, 2007), compartiendo sus mismos objetivos (Deal y Kennedy, 1982; Kotter y Heskett, 1992; Peters y Waterman, 1982; Spreitzer, 2008). La identificación de un trabajador con la organización en la que trabaja, también le motivará a desarrollar su actividad en consonancia con los intereses corporativos (Felin et al., 2015).

La identificación con la organización tiene importantes implicaciones a nivel práctico, ya que existen evidencias de que la iniciativa personal es un resultado de la identificación social (Lisbona, 2007), así como del papel de la identificación profesional con respecto a los resultados organizacionales (Lisbona, Morales y Palací, 2006).

La identificación organizacional no es una práctica o un resultado buscado por la organización, sino que se trata a su vez de una necesidad del propio empleado (van Dick, 2004), que satisface necesidades básicas como la estima y la

afiliación (Pratt, 1998), y se origina de un sentimiento de pertenencia a una organización determinada (Cornelissen et al., 2007).

Esta identificación, organizacional, grupal o profesional (Lisbona et al., 2006) refleja cómo se incorpora al concepto de pertenencia al grupo, en contraste con el compromiso organizacional. La identificación con la organización y el compromiso organizacional son conceptos distintos (Lisbona, 2007), ya que este último es una actitud del individuo hacia la organización, en la que los trabajadores sienten como propios los fallos y éxitos de la organización (Spreitzer, 2008).

La identificación con el grupo de trabajo suele ser más común que la identificación con la organización, principalmente porque los grupos pequeños se distinguen mejor que los grupos grandes, tanto los miembros del grupo como las actividades que desarrollan y las preferencias individuales son más similares entre ellos, y el contexto suele facilitar una mayor interrelación entre sus integrantes (Lisbona, 2007).

Con independencia de los planteamientos ya enunciados en relación con el proceso de motivación, un análisis de la motivación que ha ido adquiriendo una mayor preeminencia en los últimos años, trata de explicar los procesos motivacionales de las personas haciendo hincapié en los condicionantes biológicos de los seres humanos, profundizando más allá de la componente psicológica. Este punto de vista va a resultar de gran relevancia en los argumentos a exponer en la presente tesis doctoral.

Efectivamente, se trata de un acercamiento a la motivación también desde el concepto de necesidad, pero entendida como necesidad etológica (Broom, 1991; Fraser y Broom, 1997; Nicholson, 2005, 2006, 2010), y ahondan en las raíces biológicas de los individuos.

Las necesidades etológicas se definen como una serie de fuerzas internas en el individuo que, sin mediar un pensamiento plenamente consciente, le dirigen instintiva y emocionalmente a actuar de una manera determinada (Fraser y Broom, 1997; Broom, 1991). De esta forma, que una persona afronte su ambiente vital,

hace referencia a los intentos fisiológicos y conductuales que desarrolle para tratar de satisfacer sus necesidades etológicas, expresadas emocionalmente y mantenidas a través de sistemas motivacionales (Appleby, 1997; Broom, 1991; Fraser y Broom, 1990; Jensen y Toates, 1993).

Para Fraser y Broom (1990) la necesidad etológica se refiere a «...una deficiencia en un animal que puede ser remediada por la obtención de un particular recurso o por la respuesta dada a un estímulo concreto, medioambiental o corporal». Las necesidades etológicas intentan ser satisfechas por sus poseedores mediante los comportamientos que desarrollen, razón por la que estos autores las denominan etológicas o comportamentales. Los animales, humanos incluidos, poseemos una amplia gama de necesidades etológicas que son consecuencia directa de nuestros sistemas funcionales, y que nos permiten mantenernos con vida y reproducirnos (Broom, 1991). Muchas de estas necesidades son complejos mecanismos, potenciados por emociones internas (Barret, 2006a, 2006b; Barret y Barret, 2001; Barret et al., 2009<sup>a</sup>, 2009b, 2007a, 2007b), que han evolucionado en las especies para facilitar la supervivencia y la reproducción. Por ejemplo, algunas de estas necesidades se relacionan con el contacto insuficiente con otros miembros de la misma especie (Broom, 1991).

A este respecto, un individuo puede tener en un momento concreto varias necesidades, algunas más urgentes que otras, dependiendo de su biología y de su mecanismo motivacional. Dawkins (1980) y Nicholson (2005, 2006, 2010) hablan entonces de dos tipos de necesidades: necesidades últimas, tales como alimentarse, beber, dormir o aparearse, y necesidades próximas, en las que, a pesar de su fuerte motivación, su no realización no conlleva la muerte del individuo. Así mismo, la satisfacción de las necesidades genera emociones positivas en los individuos (Barret, 2006a, 2006b; Barret y Barret, 2001; Barret et al., 2009<sup>a</sup>, 2009b, 2007a, 2007b), que redundan en el incremento o mantenimiento del nivel de motivación. Por tanto, la motivación, y sus emociones asociadas, tanto positivas como negativas, conforman parte del motor interno del comportamiento de las personas, y está unido a la satisfacción de necesidades etológicas.

Motivación personal y comportamientos tienen entonces un nexo biológico en común, pues la motivación, y sus emociones asociadas, condicionan la generación de comportamientos y su persistencia, y están vinculados a necesidades etológicas. Es decir, la motivación, y las necesidades que la propician, más bien por la pretensión emocional de satisfacerlas, ha de entenderse también desde un punto de vista biológico.

### **1.4.1. La motivación a cooperar de las personas.**

Entre otras motivaciones innatas, las personas estamos adaptadas para desarrollar comportamientos cooperativos (Tomasello et al., 2005).

Esta afirmación, a nivel de gestión en una organización, resulta ser un factor a tener en cuenta. Tal como se indica por diversos autores, trabajadores motivados a cooperar con sus compañeros, mejorarán el funcionamiento de su organización (Felin et al., 2015; Hofstede, 1980, 1988; Tomasello et al., 2005, 2012; Stewart, 2010).

De cara a abordar adecuadamente el concepto de motivación a cooperar (Tomasello et al., 2005, 2012) a lo largo del presente trabajo, resulta necesario puntualizar las importantes diferencias que existe entre la cooperación y otros tipos de ayuda que las personas llevan a cabo hacia otros seres humanos, la colaboración y el altruismo.

**Colaborar** suele aplicarse para aquellos casos en los que dos o más partes se benefician consciente y activamente de las acciones llevadas a cabo por las otras partes (Axelrod, 1997; Tomasello et al., 2005). El interés que impulsa a las personas es explícito, y no es necesario que todas ellas compartan objetivos. Eso sí, todos los implicados se benefician en la consecución de sus objetivos particulares. En una colaboración, ambas partes fijan conscientemente las normas por las que realizarán determinadas actividades por las que se beneficiarán (Axelrod, 1997). Por ejemplo, en economía, un contrato entre dos partes, proveedor y cliente, o entre empleador y empleado, pueden entenderse como colaboraciones.

En una **cooperación**, también, todas las personas implicadas se benefician, pero aquí entran en juego dos características que convierten la cooperación en algo especial con respecto a una mera colaboración. Además de que todos resulten beneficiados de este tipo de acciones, en una cooperación sí que existen objetivos comunes, además de una predisposición no consciente, es decir, una motivación implícita a ayudar a la otra parte, aun a costa, en apariencia, de los intereses propios (Tomasello et al., 2005).

Bratman (1992), tal como citan Tomasello et al. (2005), enumera las tres características a tener en cuenta en una actividad cooperativa entre dos individuos:

- Ambos actores son mutuamente responsables.
- Existen objetivos compartidos entre ambos, lo que Tomasello et al. (2005), denominan *intencionalidad compartida*.
- Las acciones las llevan a cabo a través de un plan coordinado.

Compartir el alimento con familiares o conocidos, o ayudar a un compañero en la resolución de un problema son actividades cooperativas (Tomasello et al., 2005), y es el concepto que precisamente, de existir, favorece una mejor gestión y una mejora en los resultados empresariales (Hofstede, 1980, 1988; Stewart, 2010).

Como se desarrollará en el próximo Capítulo, cuando, al hilo de la motivación a cooperar de los seres humanos, y se profundice en aspectos relacionados con la evolución de las especies, tampoco hay que confundir cooperación con altruismo. Altruismo puramente dicho es una palabra que, aunque empleada sin demasiado rigor en la literatura para múltiples contextos sociales y psicológicos, para el objeto del presente trabajo ha de circunscribirse exclusivamente en el ámbito de la genética (Trivers, 1971; Dawkins, 1976), y que posee también importantes diferencias frente a la cooperación.

El **altruismo** (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989) se refiere a la ayuda desinteresada y de motivación no consciente de una persona hacia otra, en la que el individuo que ayuda no se beneficia, y en todo caso sale perjudicado. Como se verá con mayor detalle en el próximo capítulo, a nivel genético sí que hay cierto beneficio a nivel de eficacia biológica (Trivers, 1971; Dawkins, 1976), pero no para el

ejecutor de la acción altruista, que sale perjudicado en beneficio del receptor de la ayuda. Es un tipo de ayuda que, salvo casos excepcionales y puntuales, se da únicamente entre familiares.

En definitiva, la cooperación se va a interpretar en la presente tesis doctoral como un concepto intermedio entre colaboración y altruismo. Aunque su motivación no es consciente, por lo que existe deseo de ayudar, esa acción, como se verá más adelante, no sólo beneficia al receptor de la ayuda, sino también a su ejecutor.

Por lo tanto, el comportamiento de las personas en relación a la cooperación, también en el interior de una organización, descansa en unos condicionantes biológicos que sin ninguna duda afectarán el funcionamiento de la misma. En conclusión, la cultura en una organización, como impulsora y reguladora de los comportamientos de las personas que abarca, juega un papel crucial a la hora de influir en la motivación de los trabajadores en una organización, también su motivación a cooperar para lograr los objetivos corporativos (Spreitzer, 2008). Por consiguiente, la motivación a cooperar de las personas tiene importantes implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones (Felin et al., 2015; Seibert, Wang y Courtright, 2009).

De hecho, algunos de los paradigmas asociados a la organización de empresas están íntimamente relacionados con la motivación a cooperar de las personas, aunque se estudien desde otros acercamientos más pragmáticos (Ashforth y Humphrey, 1995; Domagalski, 1999; Fineman, 2000, 2001, 2003). En este sentido, tres corrientes, aparentemente, tienen mucho que ver con la motivación a cooperar:

- La teoría de agencia
- La teoría de la información asimétrica
- Los ciclos tecnológicos

- El teoría de Agencia

Tanto fuera como dentro de una organización se establecen relaciones entre dos partes, relaciones conocidas en Economía como “contratos”, que a nivel interno conllevan a una negociación continua entre empresario y trabajador, en la que entran en juego los intereses particulares de cada parte, y cuyo resultado dependerá del poder de negociación de cada una.

La Teoría de Agencia fue desarrollada por Jensen y Meckling (1976), aunque ya fue avanzado por otros autores como Alchian y Demsetz (1972). Lo que explica esta teoría es que, en una organización, pueden darse situaciones en las que el desarrollo de un trabajo no es totalmente controlable por los demás, y por tanto, la buena ejecución del mismo descansa en parte en las acciones de una persona sobre la que no hay un control total. En ocasiones, existirá en uno de los agentes un incentivo a vagar y a aprovecharse en beneficio propio, fundamentalmente en aquellos casos en los que la propiedad no recaiga en el agente implicado, o cuando se dé una situación de poco control entre una de las dos partes implicadas. Este conflicto también puede aparecer cuando los intereses de los propietarios de la organización, conocido como principal, en ocasiones accionistas que se pueden contar por miles en algunas empresas, difiere del de los directivos, conocidos como agentes, y del resto de trabajadores.

Evidentemente, un trabajador motivado para cooperar con sus compañeros de trabajo, sean estos trabajadores, directivos o propietarios, será un trabajador con menos incentivos para vagar o aprovecharse en sus tareas en beneficio propio.

- La Teoría de la Información asimétrica

En los mercados existe información asimétrica siempre que las partes que intervienen en un proceso de negociación no disponen de la misma

información, por lo que se da un fallo de mercado, una ineficiencia para el agente al que le falta la información. Suele estudiarse en procesos externos a la organización, como el aportado por Akerlof (1970) para el mercado de coches de segunda mano, pero también se da dentro de la propia organización, cuando el intercambio de información entre propietarios, directivos y trabajadores no es simétrico, tal como explica Williamson (1975, 1985). Esta teoría explica que, por efecto de que las partes que intervienen en un intercambio comercial disponen de diferente grado de información, se produce un fallo en el mercado, y por consiguiente una ruptura de la competencia perfecta.

A nivel interno en una organización, las deficiencias identificadas por la teoría de la información asimétrica disminuirán drásticamente si los trabajadores están motivados para cooperar entre ellos y a actuar en beneficio de su organización, pues disminuirá el interés a ocultar información con el resto de compañeros.

- Los ciclos tecnológicos

Schumpeter (1939, 1942 y 1954) es una de las figuras más importantes e influyentes en el estudio de los ciclos económicos y el papel que la innovación tiene sobre los mismos.

La adopción de tecnología por una organización es un fenómeno relativamente común, que acaba generalizándose a la totalidad de la industria y, por tanto, anulando su carácter diferenciador frente a la competencia. Al final, toda tecnología tiene su ciclo de vida, y tras un proceso de maduración comienza su declive y desaparición, afectando a las empresas que la han desarrollado o incorporado a su proceso productivo.

Como ya ha aparecido en anteriores apartados, trabajadores motivados a cooperar entre ellos, compartirán intereses e información. El desarrollo de nuevos productos y servicios hace necesario que los



trabajadores compartan su conocimiento dentro del grupo y tengan interés en localizar nuevas capacidades (Zhao y Chadwick, 2014). Trabajadores motivados a cooperar en favor de su organización serán personas activas a la hora de colaborar con sus compañeros (Seibert, Wang y Courtright, 2009), o buscar nuevas posibilidades de innovar, así como más preocupadas en aprovechar lo mejor posible las tecnologías desarrolladas o adquiridas en la empresa. Por consiguiente, trabajadores motivados a cooperar, trabajarán conjuntamente con sus compañeros y propiciarán innovaciones que ayudarán a evitar o suavizar los efectos de los ciclos tecnológicos.

Una posible solución a estas tres cuestiones fundamentales, está relacionada ineludiblemente con la motivación a cooperar de los trabajadores en una organización. En consecuencia, un punto de partida importante para tratar de minimizar el impacto negativo de estas tres cuestiones en el funcionamiento de las organizaciones, sería entendiendo la relación que dichos paradigmas tienen con la actitud de los trabajadores en las organizaciones.

¿Existen trabajos científicos que traten de aglutinar medidas favorecedoras de la motivación a cooperar entre los trabajadores, y que profundicen en las características que debería poseer el contexto organizativo para promover dicha motivación en los trabajadores?. ¿Existe un marco teórico que trate de asociar la motivación a cooperar de las personas con la estrategia de gestión de una organización?.

La respuesta podemos encontrarla en algunos de los últimos trabajos llevados a cabo en Psicología evolucionista, y que se desarrolla en el siguiente apartado.

### **1.5. El contexto organizativo y la motivación a cooperar: “Goal Framing Theory”.**

La Psicología Evolucionista es un acercamiento a las ciencias cognitivas que integra conceptos recogidos desde la biología evolucionista, la psicología, la antropología y la neurociencia cognitiva (Barkow et al. 1992, Buss 2005).

Se trata de una rama de la Psicología que asocia biología y evolución con el comportamiento humano, y la “Goal Framing Theory” (Lindenberg, 2003, 2004, 2006, 2008, 2013; Lindenberg y Foss, 2011, 2012, 2013), o *Teoría de los Marcos-Objetivo*, es una nueva teoría que adopta esta perspectiva para estudiar el comportamiento de los trabajadores. La “Goal Framing Theory” (Lindenberg, 2003, 2004, 2006, 2008, 2013; Lindenberg y Foss, 2011, 2012, 2013) se ha desarrollado al amparo de un movimiento que ha ido ganando peso en los últimos años, relacionado con las bases micro que sustentan el funcionamiento de las organizaciones, conocidas bajo la denominación de *microfoundations* (Abell et al., 2008; Felin y Foss, 2005; Felin et al., 2012; Foss, 2010, 2011).

#### **1.5.1. La importancia de los microfundamentos en el funcionamiento de las organizaciones.**

La “Goal Framing Theory” (Lindenberg, 2003, 2004, 2006, 2008, 2013; Lindenberg y Foss, 2011, 2012, 2013) surge dentro de un movimiento que abarca trabajos de diversas disciplinas económicas, en los que intenta analizarse el estudio de las empresas, su rendimiento, no sólo desde variables macro, sino atendiendo a sus fundamentos micro, igualmente importantes, y que se recogen con el nombre de *microfoundations* (Abell et al., 2008; Felin and Foss, 2005; Felin et al., 2012; Foss, 2010, 2011). Estos cimientos-micro, las *microfoundations*, se centran en la influencia que las acciones individuales y sus interacciones heterogéneas tienen en el funcionamiento de la empresa, en clara sintonía con alguno de los postulados de la *Teoría de Recursos y capacidades* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984), ya que “no hay organizaciones sin individuos” (Felin y Foss,

2005). Muchas de las asunciones de los microfundamentos (Abell et al., 2008; Felin and Foss, 2005; Felin et al., 2012; Foss, 2010, 2011) son heredadas de estudios en Psicología, una rama científica mucho más centrada en el individuo (Felin, Foss y Ployhart, 2015).

Uno de los aspectos que más influyen en el diseño del trabajo es el ambiente de trabajo, en concreto su fortalecimiento en torno a los intereses de la organización (Spreitzer, 2008). Como ya se ha introducido a lo largo del presente Capítulo, la motivación de los empleados, así como su compromiso, influye en la eficiencia individual en su trabajo (Seibert, Wang y Courtright, 2009).

Uno de los acercamientos que mayor prominencia está teniendo en la gestión de las organizaciones, es aquel que emplea las nociones sobre cognición y motivación, y se centra en aunar los objetivos individuales con los organizacionales, principalmente mediante incentivos que integren el interés individual con el de la organización en la que se trabaja (Lindenberg, 2013). En definitiva, la gente responde ante incentivos (Landsburg, 1993), es decir, el comportamiento de las personas puede condicionarse por medio de diversas medidas, tales como los salarios variables, los impuestos o la promoción interna.

Según sus autores, la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) integra tres componentes vitales para el funcionamiento interno de una organización: ambiente, cognición y motivación (Lindenberg 2006), e indican que se pueden entender conjuntamente desde un punto de vista evolucionista. Según Lindenberg (2013) estos componentes son importantes de cara a entender los objetivos dominantes que descansan, desde un punto de vista adaptativo, en las personas, y que según el autor son la propia supervivencia y la transmisión de la herencia genética propia, es decir, la eficacia biológica (Buss y Greiling, 1999; Ridley, 1999).

Los microfundamentos han recibido una mayor atención tanto en estrategia como en teoría de las organizaciones en la última década (Felin et al., 2015; Felin y Foss, 2005; Foss, 2003; Gavetti, 2005; Lippman y Rumelt, 2003a, 2003b; Teece,

2007). La noción de microfundamento desgrana ciertos conceptos colectivos (producción, empleo, consumo, inversión,...) para entender cómo factores a nivel individual impactan en las organizaciones, cómo la interacción de los individuos genera efectos agregados en el rendimiento (Felin et al., 2015), y cómo las relaciones entre variables macro están mediadas por acciones e interacciones micro (Abell, Felin, y Foss, 2008; Felin et al., 2015). El estudio de los microfundamentos, más que una teoría, es un movimiento y una forma de analizar las organizaciones, así como de puntualizar las teorías macroeconómicas (Felin et al., 2015).

Por ejemplo, las capacidades en las organizaciones (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Makadok, 2001) se benefician y consolidan por medio del talento y las habilidades individuales (Felin et al., 2015). La creación de valor requiere una especial atención sobre quién, trabajadores y/o socios, es la fuente de generación de valor; por tanto, requiere una mirada profunda hacia sus microfundamentos (Coff, 1999; Lippman y Rumelt, 2003a, 2003b).

Teece (2007) afirma que los microfundamentos de las organizaciones son, entre otras, las capacidades y el liderazgo. Abell et al. (2008) indican que las capacidades humanas no pueden controlarse directamente, pero sí de manera indirecta, por medio de las condiciones de la organización. En consecuencia, en estrategia, el nivel micro debe ganar terreno en los estudios sobre las empresas, dominados generalmente por visiones macro, donde no se estudia ningún recurso de manera específica (Foss, 2010).

De hecho, algunos Autores enmarcados en el estudio de los microfundamentos postulan que habría que ir más allá, integrando los niveles macro y micro en el estudio de las organizaciones (Aguinis et al., 2011; Rynes, 2005), así como estudiar las relaciones entre variables micro y macro (Foss, 2010).

En definitiva, los microfundamentos son importantes de cara a entender en comportamientos de las organizaciones (Coff, 1999; Lippman y Rumelt, 2003a,

2003b), y en el marco de esta corriente se ha desarrollado la Teoría de los marcos-objetivo (Lindenberg, S. y Foss, N., 2011, 2013).

### **1.5.2. *“Goal Framing Theory”*, la Teoría de los Marcos Objetivo.**

El argumento central de esta teoría se basa en un concepto clave prestado de la teoría de la Evolución: Al igual que nuestras características físicas, nuestro comportamiento y nuestra psicología son adaptaciones que han resultado adaptativamente útiles en términos de eficacia reproductiva (Dawkins, 1991; Nicholson, 1997; Pinker, 1997 1991, 2003, 2005), rasgos surgidos bajo unas condiciones ambientales especiales, prevalentes durante la mayor parte de la prehistoria, presumiblemente hasta el origen de la Agricultura y los asentamientos estables hace unos 13.000 años (Nicholson, 1997; Tudge, 1998).

Son varios los autores que resaltan la especial estructura social de los seres humanos, animales adaptados, por mediación de diversos mecanismos cognitivos y motivacionales (Sebanz, Bekkering y Knoblich, 2006), y en las circunstancias adecuadas (Henrich et al., 2001), a desarrollar comportamientos sociales cooperativos (Tomasello et al., 2005; Grant, 2008), entre los que se encuentra compartir de manera espontánea, y aparentemente desinteresada, nuestro conocimiento (Shipton et al., 2006; De Dreu et al., 2008).

Si las personas desarrollamos comportamientos cooperativos, en favor de la organización o en favor de nuestros compañeros, es porque, ante esas condiciones ambientales, cooperar resultó ser un rasgo adaptativo en términos de eficacia biológica (Buss y Greiling, 1999; Ridley, 1999; Tomasello et al., 2005). Es decir, al menos en parte, estamos genéticamente predispuestos a ser cooperativos (Tomasello et al., 2005).

Teniendo en cuenta este axioma, surge la *“Goal-Framing Theory”* (Lindenberg, 2003, 2004, 2006, 2008, 2013; Lindenberg y Foss, 2011, 2012, 2013; Lindenberg y Steg, 2007), una corriente que intenta entender la relación entre creación de valor en las empresas y motivación a cooperar de los trabajadores, ahondando en los objetivos adaptativos que descansan detrás de la conducta de los seres humanos

(Föster, Liberman y Higgins, 2005; Gollwitzer y Bargh, 1996; Kruglanski y Köpetz, 2009), es decir, en las bases biológicas sobre las que se asientan nuestros comportamientos.

Nuestra conducta está condicionada en parte por nuestra genética (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1982), incluida la motivación a cooperar (Herzberg, 1968, 1986; Tomasello et al., 2005), y por tanto se asocian con las necesidades adaptativas que los generan, y que algunos autores identifican como necesidades etológicas (Appleby, 1997; Broom, 1986, 1991; Fraser y Broom, 1990; Jensen y Toates, 1993). Como ya se ha explicado anteriormente, son necesidades que se refieren a deficiencias que los animales pretenden suplir mediante la obtención de un recurso específico, como respuesta a estímulos ambientales o corporales (Fraser y Broom, 1990; Broom, 1991). En este sentido, Nicholson (2010) diferencia entre los *objetivos remotos*, aquellos objetivos adaptativos, no conscientes, fijados en el genotipo (Mahner y Kary, 1997) para lograr la eficacia biológica (Buss y Greiling, 1999; Ridley, 1999; Dawkins, 1991) y los *objetivos próximos*, los deseos conscientes de las personas (Nicholson, 2005). En el campo de análisis de la motivación a realizar determinados comportamientos, la base que los genera se refiere a los objetivos adaptativos, los *objetivos remotos* que menciona Nicholson (2010).

Por consiguiente, un aspecto importante para entender la motivación a cooperar de los trabajadores son las necesidades etológicas (Broom, 1986, 1991) u objetivos adaptativos (Nicholson, 2010) que descansan detrás de dicha motivación. Ahondando en los postulados de la *“Goal Framing Theory”*, también Lindenberg y Foss (2013) explican que los trabajadores están condicionados por unos objetivos superiores, que en su caso denominan *“overarching goals”* (Foss y Lindeberg, 2012; Keizer, Lindenberg y Steg, 2008), que según ellos combinan procesos cognitivos y motivacionales en relación con el ambiente, y que condicionan de manera no consciente el comportamiento de la gente, por medio de pistas que estos perciben en su entorno cercano (Lindenberg y Foss, 2011, 2013). Estas pistas motivarán a sus perceptores a desarrollar un comportamiento cooperativo u oportunista, según el

caso. Las organizaciones son para sus trabajadores el ambiente en el que desempeñan una parte importante de su vida, y la forma en la que éstas se organicen generará el entorno que condicionará el desempeño de sus labores. Es decir, el *marco-objetivo* organizativo condicionará el desempeño del trabajo de los empleados.

Las personas, en sus interacciones, perciben por pistas en el entorno (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) el marco organizativo en el que se encuentran (Camerer, 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004), y entonces, actúan en consecuencia.

Foss (2011) y Liberman, Samuels y Ross (2004) clasifican estas estructuras organizativas, los "*marcos-objetivo organizativos*", es decir, la manera de organizarse e interactuar, según tres tipos distintos:

1. *Marco objetivo normativo (Normative Goal Frame)*.- El marco objetivo normativo es aquel entorno que se nutre de lo que la gente tiene en común y del comportamiento de los demás (Keizer, Lindenberg y Steg, 2011), está influenciado por los objetivos de trasfondo, y el beneficio es siempre suprapersonal (Lindenberg y Foss, 2011; Liberman, Samuel y Ross, 2004). En el marco-objetivo normativo, las personas dejan en un segundo plano sus objetivos personales y se posicionan en un contexto supraindividual, el grupo se ve como una entidad indivisible (Caporael, Dawes, Orbell y van de Kragt, 1989; Hogg, 2001; Moorman y Blakely, 1995; van Knippenberg, 2000). Cuando un grupo se posiciona en un entorno normativo, los comportamientos oportunistas disminuyen (Williamson, 1985), y las personas se comportan de una manera muy diferente a como lo hacen en otros marcos relacionales (Liberman, Samuels y Ross, 2004).
2. *Marco objetivo de ganancia (Gain Goal Frame)*.- En este contexto, el objetivo principal de las personas no es suprapersonal, sino individual, y se centra en la mejora del beneficio propio (Lindenberg y Foss, 2011). El

marco objetivo de ganancia expresa el deseo innato a mantener o incluso mejorar los recursos propios.

3. Marco objetivo hedónico (*Hedonic Goal Frame*).- En este contexto, el objetivo de las personas también es individual, en este caso dirigido al incremento del bienestar personal (Lindenberg y Foss, 2011). El marco objetivo hedónico expresa el deseo innato a mejorar la sensación de satisfacción personal presente (Foss y Lindenberg, 2011, 2013).

La Teoría de los Marcos-Objetivo planteada por Lindenberg y Foss (2011, 2013) expone también dos cuestiones muy relevantes a tener en cuenta en relación con los marcos-objetivo:

- 1- Por un lado, la precariedad del *marco-objetivo normativo*, ya que cualquier señal que haga percibir a los integrantes de un grupo de que alguien está aprovechándose de la situación, o que algunos de ellos no se encuentran en un marco normativo, sobre todo los jefes, la motivación variará radicalmente hacia escenarios más parecidos a los marcos-objetivo de ganancia y hedónicos (Brown, Treviño y Harrison 2005; Keizer, Lindenberg y Steg, 2008; Moscovici y Faucheux, 1972; Mühlau y Lindenberg, 2003).
- 2- Por otro lado, la importancia que tienen los objetivos secundarios de cara a estabilizar los objetivos principales que influyen en el comportamiento (Lindenberg, 2001).

El *marco-objetivo normativo*, aquel tendente a generalizar comportamientos cooperativos en una organización, concierne la motivación a hacer aquello que es apropiado para el grupo, no sólo para el individuo (Lindenberg, 2013). En esta tesitura, es cuando el objetivo normativo se convierte en prioritario, y el resto de objetivos, hedónico y ganancial, pasan a un segundo plano. Para lograr un entorno cooperativo, son los objetivos colectivos los que deben ser prioritarios (Hyman and Mason 1995). Esta asunción implica modificar el acercamiento entre empresa y



trabajador, reorientándolo hacia un acercamiento colectivo con el grupo de trabajo (Lindenberg, 2013).

Según Foss y Lindenberg (2013), la microeconomía estándar incluye a los individuos siempre dentro de un marco objetivo ganancial, ya que los individuos siempre tendemos a beneficiarnos individualmente, pues estamos de esta manera regulados por nuestros genes. Si bien es cierta esta suposición, también es cierto que somos capaces de actuar de forma cooperativa, incluso con individuos que no son familiares, en acciones no plenamente conscientes definidas como de altruismo recíproco (Axelrod, 1984; Broom, 2003; Trivers, 1971, 1985), acciones cooperativas, en definitiva. Y es este aspecto el que Foss y Lindenberg (2013) destacan y proponen incluir en el estudio microeconómico.

Es decir, el denominado *Marco objetivo Normativo* (Keizer, Lindenberg y Steg, 2008; Lindeberg, 2012) se identifica con aquel entorno fomentador de equipos de trabajo, en los que sus integrantes colaboran en la consecución de intereses comunes.

La formación de equipos de trabajo se identifica como uno de los aspectos clave a tener en cuenta en los estudios sobre los *microfundamentos* de las organizaciones (Foss, 2011), y que se han definido como cimientos basados en las acciones e interacciones individuales (Abell, Felin y Foss, 2008; Foss, 2011; Gavetti, 2005; Teece, 2007). Con sus análisis de los grupos de trabajo dentro de las organizaciones, los investigadores de esta corriente pretenden profundizar en aspectos poco estudiados dentro de la propia *Teoría de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Wernerfelt, 1984), como son los conocimientos, las preferencias o las creencias de los trabajadores (Foss, 2011).

Los procesos cognitivos y motivacionales están tan interrelacionados que deben considerarse de manera simultánea (Kruglanski et al., 2002), y Foss y Lindenberg (2011, 2013) entienden que estos interaccionan por medio de los objetivos superiores, *overarching goals* (Foss y Lindenberg, 2011, 2013; Keizer, Lindenberg y Steg, 2008), en relación con el ambiente. Para ellos, estos objetivos

superiores deberían ser el aspecto central a tener en cuenta a la hora de determinar los fundamentos micro sobre los que se asientan las organizaciones, sus *micro-foundations* (Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Como ya se ha reseñado anteriormente, estos autores destacan que el marco objetivo normativo es el más precario, y por tanto el que menos posibilidades tiene de extenderse y mantenerse en las organizaciones actuales (Lindenberg 2000; Takeuchi, Chen y Lepak, 2009). Pero, según ellos, a pesar de esta limitación la tarea no resulta imposible, ya que los seres humanos estamos biológicamente adaptados para participar en actividades cooperativas (Tomasello et al., 2005). Formar equipos de trabajo es una adaptación biológica en los seres humanos, que, cuando surge, puede llegar a ser una necesidad innata para las propios integrantes del grupo (Lindenberg y Foss, 2011).

Pero, aun siendo la actitud cooperativa un recurso conductual adaptativo, el *marco-objetivo normativo* es el entorno más débil de mantener (Lindenberg y Foss, 2011; Foss, 2011) pues, teniendo en cuenta que el objetivo adaptativo de cualquier persona es la eficacia biológica individual (Buss y Greiling, 1999; Ridley, 1999), también desde un punto de vista adaptativo, según Foss (2011) la preocupación por los intereses individuales tiene ventaja frente a los intereses colectivos. Por tanto, no todas las situaciones son propensas a emplear comportamientos cooperativos, teniendo en cuenta el mencionado interés básico individual y la eficacia biológica (Buss y Greiling, 1999; Ridley, 1999).

A pesar de todo, muchas de las actividades en las empresas son susceptibles de involucrar acciones cooperativas entre sus miembros (Foss, 2011), y las organizaciones capaces de instaurar una cultura cooperativa dispondrían de una ventaja competitiva si lograsen motivar a sus trabajadores en consonancia precisamente con el desempeño de sus trabajos, desde un prisma cooperativo y en consonancia con los objetivos de la empresa, el interés común que se ha referido anteriormente. Por tanto, desde este planteamiento teórico aparece nuevamente el concepto clave aludido en las revisiones previas dentro de la psicología de las

organizaciones, la motivación a cooperar en pos de una misma meta, que es la que Lindenberg y Foss (2011) denominan "*Joint Production Motivation*". En consonancia con lo estipulado por la *Teoría de Recursos y Capacidades*, Lindenberg y Foss (2011) definen la "*Joint Production Motivation*" como aquella situación dentro de una organización en la que, ..."envolviendo recursos heterogéneos pero complementarios y con interdependencias, crea un entorno en el que los implicados se ven como parte de un desafío conjunto, y entonces se coordinan y participan con objetivos comunes a los de la propia empresa" (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), cada uno de ellos en su propio rol y responsabilidad. En entornos así, disminuyen los oportunismos y, en consecuencia, los costes de control (Foss, 2011).

La *Joint Production Motivation* (Lindenberg y Foss, 2011), es decir, la motivación para involucrarse en acciones cooperativas, se basa precisamente en este conjunto de facultades, ventajas adaptativas que nos permiten vivir en grandes grupos humanos (Dunbar, 2003). En principio, para que las personas actúen de manera cooperativa, hemos de reconocer una situación como dentro de un *Marco objetivo Normativo*, el entorno susceptible de generar una motivación a participar y cooperar (Henrich et al., 2001; Sebanz, Bekkering y Knoblich, 2006).

Una persona podrá desarrollar comportamientos cooperativos puntuales en cualquier ambiente, pero para disponer de una cultura cooperativa, es decir, para generalizar una tendencia cooperativa en todo un grupo humano, se requerirá crear el entorno adecuado. Es por tanto imprescindible que los actores reconozcan la situación como un *marco objetivo normativo*, ya que la motivación, la *Joint Production Motivation*, será en todo caso de una percepción ambiental (Lindenberg y Foss, 2011). En consecuencia, el Entorno va a ser un aspecto clave a considerar. Para Lindenberg y Foss (2011, 2013) el *marco objetivo Normativo*, en contraste con los marcos objetivo de Ganancia o el Hedonista, es el único capaz de motivar a los trabajadores para cooperar y formar equipos de trabajo.

Los trabajadores reciben señales del entorno (Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Camerer, 2003), y por medio de ellas

determinan en qué marco objetivo están actuando. Se trata en todo caso de señales biológicas y socioculturales (Ahn et al., 2004; Bacharach y Gambeta, 2001; Eckel y Wilson, 2003), adaptativamente diseñadas para inferir rápidamente las intenciones del otro (Holtz, 2013; Nicholson, 2010) y estructuradas desde procesos neurológicos difíciles de engañar (Ahn et al., 2004). Es decir, no se trata de procesos de evaluación consciente, sino de procesos no conscientes en las personas. Entonces, en función de cada señal, los individuos actúan de diferente manera (Foss et al., 2013), cooperando, incluso compartiendo conocimiento propio (De Dreu et al., 2008; Shipton et al., 2006) o actuando de forma oportunista (Lieberman, Samuels y Ross, 2004; Pillutla y Chen, 1999; Williamson, 1985).

Por tanto, estas pistas en el ambiente modelarán las cogniciones y motivaciones de las personas que las captan. Entre otras, los autores defienden que las pistas que mayor relevancia tienen para la determinación del marco objetivo en cada caso son las que reciben sobre el comportamiento del resto de personas, especialmente de los cargos superiores (Aarts, Gollwitzer y Hassin, 2004; Keizer, Lindenberg y Steg, 2008, 2011).

El conjunto de señales genera un efecto de contagio hacia un tipo específico de marco objetivo, desde las escalas altas de la jerarquía en la organización hacia las bajas (Grant, 2012; Judge y Piccolo, 2004; Kirkpatrick y Locke, 1996), que se extenderá también de manera horizontal (Lindenberg y Foss, 2011), provocando finalmente que el marco objetivo acabe generalizándose en la organización.

Si las personas “perciben” que se encuentran en un *marco-objetivo hedónico* o de *ganancia*, entornos adecuados para la obtención de beneficios y bienestar individuales sin necesidad de cooperar (Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011), se sentirán motivados a desarrollar comportamientos oportunistas (Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011). Si, por el contrario, se encuentran en un marco objetivo normativo, se sentirán parte del proyecto y actuarán de forma cooperativa (Lieberman, Samuels y Ross, 2004), asumiendo el futuro retorno como beneficio suprapersonal (Lindenberg y Foss, 2011).

Finalmente, en su exposición teórica, Lindenberg y Foss (2011) identifican cuatro condiciones necesarias a aplicar en las organizaciones para establecer y mantener un entorno motivador de cooperación y de trabajo en equipo, es decir, para mantener un marco objetivo normativo:

- 1- *Interdependencia percibida*: Transparencia de tareas y de equipos de trabajo, de manera que los trabajadores los vean como diseñados específicamente para lograr la *Joint Production*. Diseñar las tareas y la estructura organizativa de los grupos de trabajo es un medio fundamental para lograr un entorno normativo cooperativo (Lindenberg, 2013). Entre otras cosas, los integrantes de una organización deberán percibir la interdependencia de sus integrantes y de su estructura organizativa (Mathieu y Rapp, 2009), deberán entender que las tareas del equipo y de sus miembros se dirigen a la obtención de una producción conjunta (Rudolph, Morrison, y Carroll, 2009; Stewart, 2006).
- 2- *Gestión simbólica y cognitiva*: Gestión simbólica dirigida a localizar objetivos colectivos (Ashforth, Harrison y Corley, 2008), sin restar importancia a la identificación y contabilización de las acciones individuales (Lindenberg y Steg 2007). En la organización debe existir una sensación compartida en una dirección común. Por ejemplo, en aras de favorecer esta estrategia pueden establecerse "*causas-guía*" (Birkinshaw, Foss y Lindenberg, 2014). También deben existir señales de los líderes al resto de los empleados de que se está en un *marco objetivo normativo*. El *marco objetivo normativo* deberá complementarse con apoyos simbólico/cognitivos directos. Debe existir también una sensación compartida de ir en una dirección común, que afecte a la totalidad de la empresa. Estas sensaciones se extienden entre todos mediante un efecto contagio que se produce entre los trabajadores (Ashforth, Harrison y Corley, 2008), que reciben señales del resto de integrantes sobre el marco en el que se encuentran (Mühlau y Lindenberg, 2003; Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009). Los trabajadores están continuamente recibiendo señales caracterizadoras de su entorno relacional, en cada

momento, y esto les hace reaccionar, en consonancia o en contra de los intereses de la organización (Greenberg, 1990; Miller, 2001). Por tanto, el gobierno de una organización estará siempre dirigido por el intercambio de señales que se den, y que producirán un efecto de contagio entre todos los empleados. Si estas señales son acordes con el *marco objetivo normativo* (Foss y Lindenberg, 2011; Grant, Dutton y Rosso, 2008), tendrán efectos positivos en la motivación de los empleados para cooperar e, incluso, realizar esfuerzos innovadores e inteligentes (Shipton et al., 2006) en beneficio del grupo.

El objetivo, por su naturaleza, trasciende a ganar dinero, y surge de la capacidad de las personas para cooperar con el objetivo de lograr una meta (Birkinshaw et al., 2014). El beneficio es secundario en este contexto. Esforzarse en cooperar abarca más que sencillamente hacer bien el trabajo, ya que implica un compromiso hacia un objetivo común (Birkinshaw et al., 2014). Ambos objetivos empresariales pueden gestionarse paralelamente, no son antagónicos, y pueden ser analizados desde el punto de vista de la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

¿Qué motiva a un empleado a comportarse de manera oportunista o cooperadora con sus compañeros y con los intereses de la organización?. Como ya se ha expuesto detalladamente, los autores plantean como punto de partida la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) a la hora de explicarlo, y destacan lo que ellos consideran como objetivo pro-social (Birkinshaw et al., 2014), un estímulo que los empleados perciben de sus compañeros y del ambiente de trabajo.

Estos autores destacan en un artículo una serie de empresas como casos de éxito en la gestión adecuada de los objetivos pro-sociales, y las consecuencias a nivel de eficiencia para estas organizaciones (Birkinshaw et al., 2014).

Por un lado, está el banco sueco Handelsbanken, cuyo éxito de gestión le permitió superar con éxito holgado la crisis financiera de 2009. Una de las razones que esgrimen los investigadores es su objetivo social, centrado básicamente en la satisfacción al consumidor, además de disponer de una estructura altamente descentralizada. Su objetivo principal no es maximizar los retornos para los accionistas. De hecho, sus beneficios se reparten de manera equitativa a lo largo de toda la organización (Birkinshaw et al., 2014).

Otro caso es el de Tata Group, el conglomerado indio, muy influenciado por la familia Tata. Este grupo empresarial también posee un objetivo pro-social, que claramente identifica con la mejora de la calidad de vida de las comunidades en las que se asienta (Birkinshaw et al., 2014).

Por último, otro grupo empresarial de la India, HCL Technologies, dedicada a servicios de tecnología de la información, posee también un importante y remarcado objetivo pro-social. Sus trabajadores son lo primero, y el principal activo que les permite crear valor en su relación con los clientes (Birkinshaw et al., 2014).

Por tanto, según estos autores, existen una serie de principios básicos en torno a los objetivos pro-sociales no financieros (Birkinshaw et al., 2014). No tienen que ser únicos o novedosos, pero necesitan sistemas de apoyo para establecerse y perdurar, y deben poder implementarse a cualquier nivel de la organización (Birkinshaw et al., 2014).

- 3- *Calibración de las estructuras de recompensa*, que son necesarias, pero que no deben ser el objetivo principal. Indican que deben considerarse separadamente las recompensas individuales y las colectivas. En este proceso, resulta imprescindible contabilizar de alguna manera las contribuciones a la *Joint Production Motivation*, pues importa tanto el resultado como el proceso (De Dreu et al., 2006). Así mismo, un incentivo a la cooperación son también los incentivos negativos, sanciones en caso de

no hacer lo adecuado para el grupo (Lindenberg, 2013; Ostrom, Walker y Gardner, 1992), que puedan ser controladas adecuadamente (Fehr y Rockenbach, 2003). También deberá recibir el apoyo indirecto a través de unas estructuras de recompensa adecuadas. Tanto de carácter simbólico como pecuniarias, las sanciones por no contribuir a legitimar un contexto de motivación a cooperar fortalecerán el *marco objetivo normativo*, pues serán señales que demostrarán que el comportamiento se controla adecuadamente (Fehr y Rockenbach, 2003; Lindenberg y Foss, 2011, 2013). Otro aspecto importante es el adecuado registro de las contribuciones a lograr una motivación a cooperar (De Dreu et al., 2006; Lerner y Tetlock, 1999), que permitan discriminar quién ha realizado una determinada contribución (Lerner y Tetlock, 1999), también los esfuerzos intelectuales (Konow, 2000).

Ante la fragilidad de los objetivos pro-sociales (Birkinshaw et al., 2014), se hace imprescindible que estos sean soportados mediante una base sólida de incentivos y sistemas de recompensa, en las que también incluyen la gestión simbólica y las estructuras de contrapeso (Lindenberg y Foss, 2011).

- 4- *Estructuras de autoridad*: Bajo este epígrafe los autores resaltan el establecimiento de una estructura de autoridad que no se base en los derechos de propiedad, sino en la legitimación funcional, en los logros asociados a los objetivos colectivos (Lindenberg, 1993), basada en liderazgo auténtico, donde prima el conocimiento y la capacidad. Se trata de establecer jerarquías flexibles, de acuerdo a las distintas funciones, conocimiento y responsabilidades. Entre otros aspectos, indican que aquellas estructuras de autoridad centradas en sesgos y altas dosis de control debilitan el *marco-objetivo normativo*, en favor de los otros dos (Adler y Borys, 1996; Lindenberg, 1993; Smith, Jostmann, Galinsky y van Dijk, 2008).



La delegación en la toma de decisiones es particularmente importante cuando la organización opera en ambientes inciertos (Stea, Foss y Foss, 2015). De todas maneras, los beneficios a nivel de motivación en los empleados debe asentarse en hacer la delegación “creíble” (Stea, Foss y Foss, 2015). Una delegación creíble motiva a los empleados, haciéndoles más persistentes, creando en definitiva valor añadido (Gagné y Deci, 2005; Ryan y Deci, 2000).

Según estos autores, estas cuatro condiciones generales (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) favorecen la generación y el asentamiento de una motivación a cooperar en los equipos de trabajo, ya que la persona que reciba señales al respecto percibirá que se encuentra en un *marco objetivo normativo*, y reaccionará cooperando con sus compañeros.

Según ellos, el objetivo normativo es más difícil de mantener a medida que aumenta el tamaño de la empresa, debido a que dificulta la integración de sus trabajadores (Foss y Lindenberg, 2012).

Desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) plantean aplicar un mayor énfasis a lo que se refiere a los equipos de trabajo, pues son la forma básica de la cooperación humana, frente a los departamentos o divisiones en las empresas (Zenger and Hesterly, 1997). Como ya se ha apuntado, uno de los aspectos fundamentales de los equipos de trabajo es tener intereses comunes (Marschak and Radner, 1972). Además, es importante que exista una fuerte interdependencia (Foss y Lindenberg, 2012).

Las personas contribuyen al bien común (Zelmer, 2003) y sancionan los comportamientos oportunistas (Fehr and Gächter, 2002; Ostrom et al., 1992). A través de la motivación a cooperar, en los equipos de trabajo, la evolución consiguió superar el oportunismo, desatado mediante señales en el ambiente (Foss y Lindenberg, 2012).

### **1.6. Conclusiones.**

De todos los aspectos expuestos y revisados desde diferentes fuentes a lo largo del presente capítulo, una serie de conclusiones se vislumbran fundamentales de cara a entender la importancia que la motivación a cooperar supone para cualquier organización, con objeto de mejorar su rendimiento, y que la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) ha logrado reunir en un interesante planteamiento teórico:

- La motivación a cooperar es un rasgo adaptativo en las personas (Tomasello et al., 2005), y una gestión adecuada de la misma en un entorno laboral, puede ser un recurso positivo para la empresa, en aras de mejorar su eficiencia.

- Tanto desde la Organización de empresas como desde la Psicología, se defiende que favorecer una cultura corporativa "*fuerte*" (Hofstede, 1984; Kotrba et al., 2012; Saffold, 1988; Sørensen, 2002), que propicie entre los trabajadores una motivación a trabajar en sintonía con los intereses de su empresa y de sus compañeros, es positiva para mejorar el rendimiento empresarial.

- Desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) se presenta un interesante planteamiento teórico, que expone que los trabajadores de una organización reciben continuamente señales de su entorno laboral, y por medio de las mismas determinan, de manera no consciente, si se encuentran en un ambiente acorde a cooperar. En este sentido, proponen una serie de medidas que, según ellos, facilitan el establecimiento de un entorno favorecedor de la motivación a cooperar, al que denominan *marco objetivo normativo* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013). En líneas generales, el *marco objetivo normativo* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) tiene que ver con la transparencia de tareas y de equipos de trabajo, la sensación compartida en una dirección común, la calibración de las estructuras de recompensa, tanto individuales como colectivas, y las estructuras de autoridad, basadas en liderazgo auténtico y las jerarquías flexibles.

- Lindenberg y Foss (2011, 2013) también aseguran que, cuando las señales detectadas por los trabajadores les informan sobre un entorno inadecuado para la cooperación, estos identificarán el entorno laboral como un *marco objetivo hedónico* o de *ganancia* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013), y responderán ante ellos evitando cooperar.

En estos términos, la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) surge como un ejercicio teórico realmente interesante de cara a entender y potenciar este tipo especial de motivación humana.

Pero, a pesar de los beneficios que, a nivel de gestión, sin duda supone para las organizaciones los postulados de la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), surgen también algunas preguntas ciertamente relevantes al respecto, y que convendría aclarar:

1- Desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013) se afirma que los trabajadores son susceptibles de sufrir un cambio de paradigma conductual en función del entorno, pasando de desarrollar una motivación totalmente egoísta a una absolutamente altruista, sin intereses particulares (Lieberman, Samuel y Ross, 2004). En el marco-objetivo normativo, "*...las personas dejan en un segundo plano sus objetivos personales y se posicionan en un contexto supraindividual*" (Lindenberg y Foss, 2011).

¿Es esto realmente así?. Se considera preciso analizar más a fondo esta afirmación, ya que, seguramente, no se trate de un proceso tan simple y transparente, y puede que el interés particular no se pueda anular totalmente, y se encuentre continuamente presente en la motivación del individuo, con independencia del *marco-objetivo* en el que se encuentre el trabajador.

En este sentido, probablemente sea interesante profundizar algo más en las raíces del comportamiento humano, ya que, por muy cierta y relevante que sea la hipótesis de Tomasello et al. (2005, 2012, 2013 y 2014) sobre la predisposición a la cooperación, hay otra serie de aspectos que deberían sopesarse a la hora de

identificar los factores que condicionan que esta tendencia a cooperar se manifieste o no.

Por lo tanto, aplicar lo que se conoce actualmente sobre las bases biológicas de la conducta humana al análisis del comportamiento de los trabajadores, puede resultar de gran interés para entender cómo funciona realmente el mecanismo motivacional de una persona, y las implicaciones que este mecanismo tendrán en la ejecución de su trabajo. Como expresa Nicholson (2010), *“el diseño del trabajo y el diseño del hombre son interdependientes”*.

2- Además, y a pesar de nuestra tendencia a cooperar, ¿vamos a estar siempre motivados a hacerlo, ante cualquier circunstancia?. A pesar de nuestra predisposición a la conducta cooperativa, resulta evidente que los seres humanos no siempre cooperamos.

Como cualquier otro comportamiento con base adaptativa, todo parece indicar que serán determinadas condiciones ambientales, no cualquiera, las que desencadenen procesos internos en las personas, que acaban llevando a cabo comportamientos cooperativos, o la motivación a ejecutarlos (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971). Es decir, el entorno tiene siempre mucho que decir a la hora de evaluar si una persona va a actuar de manera cooperativa. La teoría de Foss y Lindenberg (2011, 2013) indica precisamente esto mismo, que el *marco objetivo normativo* es una opción, al igual que lo son los otros dos *marcos objetivo*, pero que el *marco objetivo normativo* es más débil, pues se haya circunscrito únicamente a la formación de equipos de trabajo, adscribiendo la mayoría de las situaciones posibles a los otros *dos marcos-objetivo*, sin hueco en ellos para la cooperación.

Pero este condicionante teórico parece una limitación excesiva, posiblemente condicionada por las circunstancias actuales, y puede que, en realidad, el *marco-objetivo normativo* no sea la excepción, sino que se trate precisamente la opción general. Es decir, que cooperar sea la solución adaptativa universal asociada a

nuestra especie. Nuestra naturaleza puede que sea, precisamente, y de manera generalizada, cooperativa.

El problema sobre la interpretación tan limitante expuesta por Foss y Lindenberg (2011, 2013) cabría tener su origen en que, en el contexto actual, cooperar parece casi la excepción. Nuestra naturaleza es sin duda egoísta (Trivers, 1971; 1985), lo que nos lleva a menudo a actuar de manera oportunista. Pero somos igualmente cooperativos (Tomasello et al., 2005), no se trata de rasgos antagónicos, sino, por curioso que parezca, complementarios. Dar algo de luz al respecto es una tarea imprescindible que tratará de realizarse a lo largo del Capítulo siguiente.

3- ¿Son las medidas propuestas por Foss y Lindenberg (2011, 2013) suficientes para determinar si una persona percibirá su entorno como un *Marco Objetivo Normativo*, un catalizador para cooperar?.

Si a día de hoy se observa que no es general la tendencia a cooperar en las organizaciones, quizás se trate porque sucede algo que lo impide. Teniendo en cuenta la importancia que el entorno juega a la hora de determinar el marco-objetivo, y que los comportamientos son casi siempre respuestas adaptativas al entorno (Broom, 2003; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989), profundizar en los conocimientos aportados desde otras disciplinas, relativos a las características del entorno asociado a los comportamientos cooperativos de las personas, aquel que probablemente propició la cooperación como rasgo adaptativo, se torna fundamental.

Resulta fundamental, en conclusión, averiguar por medio de la revisión de los conocimientos aportados desde diversas fuentes como la Antropología física o la Psicología Evolucionista, cuáles son las principales características asociadas al ambiente ancestral al cual se adaptó nuestra especie, *H. sapiens*. En concreto, cuál es nuestro contexto adaptativo a nivel de relaciones, de forma que seamos capaces

de identificar cuáles son las características principales de nuestra estructura relacional innata. Esta tarea es perfectamente posible, ya que desde otras ramas científicas existen numerosos estudios que muestran los rasgos básicos de nuestro entorno relacional.

## **CAPÍTULO 2: ENTORNO RELACIONAL DE *HOMO SAPIENS***

---

### **2.1- Introducción.**

¿Somos las personas capaces de desarrollar comportamientos cooperativos?. Sí, sin duda. Como ya se ha anticipado en el Capítulo 1, en el análisis de la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss; 2011, 2013), comportarse de manera cooperativa, que aparezca en las personas una predisposición a ser cooperativo, es un rasgo adaptativo en nuestra especie (Tomasello et al., 2005). No es necesario pensarlo o planearlo conscientemente. Cuando se dé, la motivación a cooperar será una acción no consciente y parcialmente emocional, un rasgo conductual adaptativo que responderá a una pulsión interna del organismo (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1973a, 1973b; Pinker, 1991, 2003, 2004, 2005).

Y es que, al igual que cualquier otro ser vivo en la Tierra, los seres humanos somos fruto de un proceso conocido como Evolución biológica (Cela y Ayala, 2013), considerado por los científicos ley general, que es el que, de forma invariable, rige la vida en nuestro planeta.

Por consiguiente, con objeto de profundizar en los aspectos relacionados con las raíces adaptativas indicadas por Foss y Lindenberg (2011, 2013), que pueden llevar a cualquier ser humano a cooperar con otras personas, incluso en el interior de una organización, resulta imprescindible presentar unas pinceladas previas que arrojen luz sobre el significado del concepto de evolución biológica. Este objetivo es cubierto en el primer apartado del presente Capítulo 2.

Posteriormente, el siguiente apartado trata de desentrañar la dualidad que en las relaciones con otras personas, los seres humanos solemos desarrollar, bien cooperando, bien siendo oportunistas. Como ya se ha anticipado, ser oportunistas o cooperativos son predisposiciones conductuales igualmente grabadas en el abanico conductual adaptativo de los seres humanos (Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Tomasello et al., 2005, 2012).

Tras estas someras explicaciones sobre la componente adaptativa de los comportamientos humanos, se pasa a exponer las principales características del



entorno, a nivel de relaciones, que tuvo lugar durante el surgimiento de nuestra especie. Para ello, el apartado 2.4. revisa la literatura más relevante asociada a las características de nuestro entorno relacional, denominado en el presente texto Entorno Relacional de *H. sapiens* (Binford, 1980, 2001; Hill et al., 2011), el ERHs, y las clasifica en cuatro áreas fundamentales (Familia y símbolos de identificación, jerarquía informal, visibilidad de acciones y actitudes, y sistemas de autocontrol y castigo), que posteriormente se subdividen en 13 características específicas.

De cara a facilitar su síntesis teórica, estas 13 características se clasifican en función de su naturaleza material o inmaterial, a lo largo del apartado 2.5.

Localizadas todas las características del entorno relacional de los seres humanos, el Capítulo 2 finaliza con un acercamiento a los problemas motivacionales que los seres humanos podemos llegar a desarrollar, en caso de que nuestro entorno no sea el adecuado para cooperar.

## **2.2. Nociones básicas sobre la evolución biológica.**

Nuestra capacidad intelectual, tan desarrollada y compleja, nos hace buscar explicaciones diferentes, más trascendentales, pero las múltiples evidencias científicas relacionadas con nuestra especie, *H. sapiens*, en múltiples ámbitos del conocimiento, apuntan hacia un origen mucho más mundano, pero no por ello menos sorprendente y excitante, que nos asocia y equipara ineludiblemente al resto de seres vivos de la Tierra.

Algunos de los últimos trabajos en Neuroarqueología (Bruner, 2004; Wynn y Coolidge, 2005, 2007, 2010, 2011) muestran que ciertas mutaciones produjeron cambios cognitivos que, a la larga, han generado consecuencias prodigiosas en la capacidad de raciocinio de *H. sapiens* (Baddeley, 1974; Wynn y Coolidge, 2005, 2007, 2010, 2011). Es lo que los investigadores denominan, *Enhanced Working Memory*, o Memoria de trabajo mejorada (Baddeley, 1974; Wynn y Coolidge, 2010, 2011), preámbulo de la aparición de la autoconciencia, del simbolismo y de la gran

explosión cultural que se dio hace unos 50.000 años. Esta gran capacidad cognitiva también descansa sobre un proceso adaptativo, y posee un gran número de rasgos heredados de nuestros ancestros.

En definitiva, tan importante es conocer lo que nos separa del resto de seres vivos como lo que nos une a ellos, ya que de ambos análisis pueden obtenerse conclusiones útiles, que nos ayuden a entendernos y organizarnos mejor. Como indica Soler (2009), *“al menos en lo básico, no somos muy diferentes al resto de animales”*.

El término evolución biológica se emplea para identificar el conjunto de cambios acaecidos en los seres vivos desde el origen de la primera forma de vida sobre la Tierra, cambios que, partiendo de un antepasado común (Penny y Poole, 1999), han tenido lugar a través del tiempo, y que han originado la gran diversidad de formas de vida que existen y han existido sobre nuestro planeta.

Aunque algunos de sus aspectos ya fueron mencionados con mayor o menor acierto con anterioridad (Lamarck, 1809), o incluso por alguno de sus contemporáneos (Wallace, 1870, 1889), fue Charles Darwin, en su famosa obra *“El origen de las especies”* (1859), el primero que presentó una explicación completa y razonada sobre un fenómeno que tiene un importante peso en el proceso evolutivo, la selección natural. Darwin dio con su trabajo las ideas clave sobre la selección natural (1859, 1871, 1872), proceso esencial que ha ido completándose y enriqueciéndose desde entonces a partir de otras disciplinas (Biología molecular, Genética, Paleontología,...).

Aunque todavía queda mucho por explorar, a día de hoy existe un marco completo generalmente probado y aceptado por la comunidad científica sobre la evolución biológica, y que puede definirse como un fenómeno biológico que origina cambios en la herencia genética de las poblaciones. Estos cambios, en determinadas condiciones, conllevan el surgimiento de nuevas especies y la extinción de otras (Cela y Ayala, 2013).

La mayoría de las características hereditarias de un ser vivo se encuentran en sus genes, que con ciertas puntualizaciones (Pearson, 2006) podríamos identificar como las unidades de información que conforman el ácido desoxirribonucleico, el ADN, del núcleo de las células (Dahm, 2008; Watson y Crick, 1953). El conjunto de genes conforman el denominado genotipo de un ser vivo determinado (Mahner y Kary, 1997), que, junto con el ambiente en el que desarrolla su vida, determinan finalmente los rasgos observables característicos de un individuo, su fenotipo (Mahner y Kary, 1997; Nachtomy et al., 2007).

Es decir, en inseparable interacción con el ambiente (Carranza et al., 1994; Monod, Wyman, y Changeux, 1965; Pinker, 1997 1991, 2003, 2005), el genotipo de un individuo se expresará en un fenotipo concreto (Mahner y Kary, 1997), en unos rasgos físicos y conductuales concretos, aquellos que han generado unas mayores probabilidades de supervivencia y de descendencia en los individuos de una determinada especie, en su nicho ecológico (Carranza et al., 1994; Cela y Ayala, 2013; Orr, 2009). Este hecho supone maximizar el número de descendientes de un individuo, fenómeno conocido como *fitness* o eficacia biológica (Buss y Greiling, 1999; Orr, 2005, 2009; Ridley, 1999), con preponderancia incluso sobre su propia supervivencia.

El genotipo no es inamovible, pues inherente a los genes de un organismo vivo se encuentra asociado un fenómeno conocido como mutación (Clancy, 2008; Pearson, Edamura y Cleary, 2005), la base precisamente del proceso evolutivo. Una mutación es un cambio permanente y transmisible en el material genético de una célula. Las mutaciones son aleatorias, y ocurren constantemente en el genotipo de todos los organismos, creando variabilidad genética (Aminetzach, Macpherson, y Petrov, 2005; Bertram, 2000; Burrus, y Waldor, 2004). Estos cambios aleatorios, estas mutaciones, pueden ser positivas, neutras o perjudiciales (Bertram, 2000; Clancy, 2008) desde el punto de vista de las posibilidades adaptativas del fenotipo que conllevan (Mahner, y Kary, 1997), es decir, de las ventajas que aportan para

sobrevivir y maximizar la descendencia del organismo en el que tienen lugar, en las condiciones ambientales concretas en las que éste vive.

Aunque el mecanismo principal detrás del proceso evolutivo es la mutación aleatoria de uno o varios genes, este no es el único que propicia cambios evolutivos. Además del cambio génico, en evolución es bastante probable que cambie el ambiente, y como consecuencia cambie la selección, alterando las frecuencias génicas (Cela y Ayala, 2013).

En concreto, el proceso específico por el que éste se lleva a cabo no siempre es el mismo. La evolución puede tener lugar por selección natural (Darwin, 1859; Fisher, 1930), por deriva genética (Ohta, 2002; Whitlock, 2003) o por flujo genético (Mayr, 1954).

De ellos, al menos en lo que respecta al comportamiento humano, la selección natural (Darwin, 1859; Ohta, 2002; Whitlock, 2003) es posiblemente su mecanismo principal (Fisher, 1930), que opera sobre la variabilidad genética de los seres vivos (Ohta, 2002; Whitlock, 2003). Dicha variabilidad genética, provocada por la existencia de mutaciones aleatorias en el genoma de los seres vivos (Bertram, 2000), en ocasiones, en interacción con el medio ambiente y con el fenotipo de un individuo, provee a éste de ventajas adaptativas a nivel reproductivo (Orr, 2009).

Un mecanismo también relativamente común, que no es una adaptación pero que forma parte de la evolución biológica es la deriva genética (Masel, 2011). La deriva genética es más habitual en poblaciones pequeñas, y que se refiere al cambio, también por mutación, en la frecuencia de algunos alelos entre una generación y la siguiente, que son las formas alternativas que puede tener un gen, el modo en que se presenta en una población de individuos de alguna manera aislada. Cuando no existen presiones selectivas, la frecuencia de los alelos tiende a derivar de forma aleatoria, provocando como consecuencia la generalización o la desaparición de alguno de los rasgos específicos de la especie (Lande, 1988; Whitlock, 1997).

Volviendo a la selección natural, cuando determinadas mutaciones provocan ventajas adaptativas en el fenotipo de un organismo individual (Mahner y Kary, 1997), es decir, mejoran la eficacia biológica del individuo en cuestión, con casi total probabilidad se transmitirán a su descendencia, que a su vez tendrá mayores posibilidades de éxito frente a otros organismos, de la misma población pero sin el mismo fenotipo (Mahner y Kary, 1997).

Siguiendo este mecanismo, finalmente, tras varias generaciones, las nuevas características acabarán extendiéndose al genoma de toda la población, la unidad de medida a escala evolutiva, que poseerá por consiguiente un fenoma distinto, y por tanto conformará una nueva especie (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1973a, 1973b; Orr, 2005, 2009).

Un tipo específico de selección natural es la selección sexual (Darwin, 1871; Trivers, 1972), en sus dos posibilidades. Bien cuando un determinado rasgo resulta atractivo para el sexo contrario, la selección intersexual. Bien cuando un rasgo es garantiza un mayor éxito reproductivo entre individuos del mismo sexo, en su competencia por lograr reproducirse, la selección intrasexual. En ambos casos, su poseedor tendrá un mayor éxito reproductivo (Darwin, 1871; Fisher, 1930; Miller, 2000), que en definitiva provocará que este rasgo sea seleccionado a favor.

En conclusión, la selección natural sigue un proceso por el que, en un determinado momento, la variabilidad genética asociada a la mutación en el genotipo de las células (Clancy, 2008; Pearson, Edamura, y Cleary, 2005) otorga a un individuo de una característica que le provee de una mayor eficacia reproductiva (Mahner y Kary, 1997). Esta característica se va extendiendo entre la población, que finalmente acaba conformando una nueva especie. Esta nueva especie estará mejor adaptada a su entorno u ocupará un nuevo entorno específico, un nuevo nicho ecológico (Bowler et al., 2003; Orr, 2005; Patterson, 1999; Williams, 1966).

Es decir, los genes por sí solos no determinan un rasgo, ya que, a nivel molecular, un gen interacciona de forma compleja con otros genes y con el medio ambiente (Monod, Wyman y Changeux, 1965; Pinker, 2004), y es finalmente de esa

relación entre genes y ambiente de la que pueden surgir, en ocasiones, determinados rasgos que provean a sus poseedores de un mayor éxito reproductivo.

Aunque por selección natural los rasgos que mayor eficacia biológica proveen a su poseedor tienen mayores posibilidades de extenderse entre toda una población (Ridley, 1999), ésta siempre actúa en favor del individuo y su descendencia (Dawkins, 1991), no de la especie, tal como se creía hasta hace poco (Maynard Smith, 1976; Wilson, 1975). Es decir, cualquier característica seleccionada, también a nivel de conducta, actuará en favor de la eficacia biológica del individuo (Orr, 2005, 2009), no de la especie, con independencia de que sea un rasgo común a todos sus integrantes.

Pero ni una adaptación es un estado inamovible, ni el fenotipo de un organismo adaptado es fijo (Fisher, 1930; Mahner y Kary, 1997; Mayr, 1954). Como ya se ha anotado, la selección natural es un proceso complejo donde, por medio de mutaciones aleatorias, las poblaciones se van adaptando a diferentes contextos ambientales específicos (Bowler et al., 2003; Orr, 2005; Patterson, 1999; Williams, 1966). Es decir, si el ambiente cambia, los rasgos pueden dejar de ser tan efectivos. En ese nuevo contexto, se generará una presión selectiva que, con el tiempo, provocará cambios adaptativos en la población afectada, o a la larga su extinción si no es capaz de adaptarse (Lande, 1988).

Un aspecto muy relevante para entender las implicaciones de la selección natural es la exaptación (Gould, 2002). Aunque todos los rasgos tuvieron una función original, en ocasiones, dichos rasgos han podido extender su utilidad a otras funciones. Por regla general, la mayoría de las características de un ser vivo, también sus comportamientos, acaban proveyendo a su poseedor de diversas utilidades adaptativas. Un claro ejemplo es precisamente la motivación a cooperar, como se expondrá más adelante.

Además, en ocasiones, una mutación provoca efectos fenotípicos diversos y no relacionados, no sólo uno, aspecto denominado pleiotropía (Stearns, 2010;

Razeto-Berry et al., 2011). En otros casos, la expresión de un fenotipo es consecuencia de varios genes a la vez, conocido como poligenia (Carranza et al., 1994). En conclusión, los cambios genéticos, y su reflejo en el fenotipo (Mahner y Kary, 1997), rasgos y carácter, no son un hecho aislado, una especie de relación “un rasgo-un gen”. Es ciertamente difícil que cambie un gen o un carácter sin que cambien otras decenas de cosas como efecto secundario (Razeto-Berry et al., 2011). Al final, todos los rasgos de un individuo, ya sean anatómicos como de conducta, están interrelacionados entre sí y con el ambiente, son un sistema holístico.

Por ser fruto de la evolución, conservamos así mismo rasgos en común con otras especies pertenecientes al mismo árbol filogenético (la representación de las relaciones, a nivel evolutivo, entre distintas especies con un antepasado común), a la misma línea evolutiva (Cela y Ayala, 2013). *H. sapiens* puede considerarse una especie de características únicas, pero también con similitudes con otras muchas. Básicamente, compartimos gran parte del genoma con los chimpancés (*Pan troglodites*), a pesar de que su línea evolutiva se separó de la humana hace entre 5 y 8 millones de años (Glazko y Nei, 2003; Varki y Altheide, 2005; Wood y Richmond, 2000).

Estos rasgos en común, y su trayectoria desde su posible origen, sirven para clasificar a todos los seres vivos. Atendiendo a la clasificación de Linneo (Cela y Ayala, 2013), la más generalmente empleada, *H. sapiens*, como un animal más, se encuadra dentro del reino animal, en función de sus características particulares, compartidas en muchos casos con otras especies:

Reino: *Animalia*.

Phylum: *Cordados*.

Clase: *Mammalia*.

Orden: *Primates*.

Superfamilia: *Hominoidea*.

Familia: *Hominidae*.

Género: *Homo*.

Especie: *Homo sapiens*.

Es decir, aunque somos únicos, diferentes a cualquier otra especie, compartimos muchos rasgos con otras especies con las que guardamos relaciones de parentesco. Pertenecemos al orden de los primates, junto a, entre otros, los grandes simios, el orangután (*Pongo*), el gorila (*Gorilla*), el chimpancé (*Pan troglodytes*) y el bonobo (*Pan paniscus*). Nuestro árbol filogenético nos separa de estos parientes desde hace más de 5 millones de años (Bradley y Baker, 2001; Sherwood et al., 2008; Wood y Richmond, 2000), en lo que se considera una nueva línea evolutiva que incluye especies caracterizadas por mantener una posición erguida y locomoción bípeda (Lovejoy, 2005), y que conforman la subtribu de los homíninos (*Hominina*), de la que el único representante vivo es *H. sapiens* (Stringer, 2002, 2016).

El resto de integrantes de esta subtribu (*Hominina*) fueron extinguiéndose en el pasado remoto, aunque hoy se sabe que *H. sapiens* llegó a convivir hasta con tres (*Homo erectus*, *Homo heidelbergensis* y *Homo neanderthalensis*), siendo *H. neanderthalensis* el último de ellos en sobrevivir, extinguiéndose presumiblemente hace algo menos de 40.000 años (Stringer, 2002, 2016; Wood y Collard, 1999).

Estas evidencias parecen indicar que el árbol filogenético del que surgió de forma independiente *H. sapiens* en África ha seguido una estructura poligenética (Rightmire, 1998; Stringer, 2002, 2016; Wood y Richmond, 1999). Es decir, partiendo de un origen común (Penny y Poole, 1999), la presión adaptativa ha ido generando una gran variedad de líneas evolutivas, cada una con sus subsiguientes especies, siendo todas ellas el resultado de una adaptación a un nicho ecológico específico. La evolución no se trata, por tanto, de una única línea evolutiva en la que se han ido sucediendo las distintas especies, una detrás de otra, cada vez mejor adaptadas.



Cualquier especie aglutina posiblemente miles de adaptaciones, la mayoría respuestas a diferentes condiciones ambientales del pasado, superpuestas unas con otras (Tooby y Cosmides, 1990). En este sentido, según Tooby y Cosmides (1990), las últimas generaciones son relativamente triviales frente a las ancestrales, en lo referente a la incorporación de adaptaciones por selección natural. Según estos autores, el comportamiento complejo y social de los humanos es una adaptación adquirida a lo largo de todo el proceso evolutivo, que nos ha permitido maximizar nuestra eficacia biológica en unas condiciones ambientales determinadas (Hughes, 1987; Tooby y Cosmides, 1990).

Los humanos somos el compendio de numerosas adaptaciones. Algunas de ellas, ante las condiciones post-neolíticas de innovación cultural, parece que están funcionando extremadamente bien, si atendemos al incremento de la población humana en los últimos 20.000 años (Tooby y Cosmides, 1990). Como ya se ha expuesto, las características de los individuos deben entenderse como una unidad, es decir, son una agregación de rasgos no separables. En consecuencia, en opinión de Tooby y Cosmides (1990), a nivel de eficacia biológica, ésta puede mantenerse a pesar de que alguna de nuestras características ya no se enfrente al ámbito en el que surgió como adaptación. A pesar de ello, tenerlo en cuenta podría ser positivo a la hora de analizar algún aspecto concreto, como en el caso de la presente tesis doctoral, cuyo objetivo versa sobre la motivación a cooperar, pues esta cuestión determinada no parece estar enfrentándose al ambiente que efectivamente lo generó como adaptación, tal como se verá en el capítulo 3.

Tal como se ha adelantado, desde el punto de vista de la eficacia biológica, cada especie debe ser entendida como un todo, una unidad indivisible de caracteres adaptados a un nicho ecológico concreto.

A tenor de lo explicado hasta el momento en el presente capítulo, los humanos, como cualquier otro ser vivo en la Tierra, somos integrantes de una especie surgida aparentemente hace algo menos de 200.000 años, posiblemente hace unos 70.000 años (Stringer, 2002, 2016). Como el resto de seres vivos,

poseemos rasgos adquiridos por medio de un proceso evolutivo que nos ha dotado, de alguna manera, de unas cualidades específicas y únicas, que encajan perfectamente, en términos de eficacia biológica, en un ambiente determinado, como las piezas de un puzzle. Esta especificidad nos habilita para sobrevivir y maximizar nuestra eficacia biológica en el entorno para el que estamos adaptados, nuestro nicho ecológico. Este aspecto, en referencia al concepto clave de la presente exposición teórica, también nos condiciona, pues en apariencia, como rasgo heredado, la motivación a cooperar será un rasgo eficiente ante determinadas condiciones.

Aparentemente, a largo plazo, dos especies no pueden ocupar el mismo nicho ecológico. Este principio, conocido como de exclusión competitiva (Hardin, 1960; Kocher, 2004), acarrea como consecuencia que, en un mismo nicho ecológico, dos especies en competencia por los mismos recursos no pueden coexistir de forma estable. Es decir, por regla general, incluido *H. sapiens*, estamos siempre hablando de una especie concreta y su nicho ecológico específico. Otras especies, por semejantes que puedan parecer, serán adaptaciones a otros entornos no exactamente iguales, en definitiva, a otros nichos ecológicos.

Por tanto, la estructura evolutiva de las especies, más bien, podría representarse como un árbol con diversas ramas (Langbrock, 2012) que, partiendo de antepasados comunes, por efecto de la adaptación a ambientes específicos (Hardin, 1960; Kocher, 2004; Pinker, 1997 1991, 2003, 2005), iban segregándose y generándose líneas evolutivas independientes y sus respectivas especies. Cada especie es una adaptación a un entorno, no a otro.

Así pues, la gran mayoría de nuestros atributos anatómicos y conductuales no aparecieron por primera vez cuando los humanos surgimos como especie con los primeros grupos de cazadores-reproductores del Paleolítico (Cosmides y Tooby, 2005, 2013). Su rastro puede seguirse en otras especies anteriores, cercanas en el árbol filogenético a la nuestra. Aunque con matices y especificidades, al menos en su estructura general, la gran mayoría de nuestras características anatómicas y

conductuales forman parte de nuestra historia filogenética. Esto último, por las implicaciones que supone en lo que se refiere al comportamiento de los trabajadores en una organización, y a su motivación para cooperar, tiene una gran relevancia.

Tal como se ha introducido ya, a pesar de nuestras capacidades cognitivas especiales (Baddeley, 1974; Wynn y Coolidge, 2010, 2011), no hemos sido los únicos primates sociales y muy inteligentes en nuestro planeta (Dunbar, 2003; Jaubert, 2016; Tomasello et al., 2005, 2012), ni tampoco la cima evolutivamente hablando (Langbroek, 2012).

La razón estriba en que, en consecuencia, los comportamientos también entran a formar parte de los rasgos parcialmente heredados por el ser humano (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1973a, 1973b;; Tinbergen, 1951), entre ellos, la motivación a cooperar (Tomasello et al., 2005, 2012). De mayor o menor complejidad, los animales poseemos pautas de acción fijas, todas ellas con funciones específicas, que son consecuencia de la historia evolutiva de cada especie (Lorenz, 1982).

Nuestra especie no está exenta de la regla general asociada al comportamiento de cualquier animal en la Tierra, que determina que el origen de todo comportamiento es básicamente un proceso adaptativo a un ambiente específico (Darwin, 1859; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1973a, 1973b; Tinbergen, 1951). El comportamiento humano es, en general, *“un fenotipo más, una expresión de nuestros genes como seres vivos”* (Soler, 2009). La mayor implicación de esta aseveración reside en que los comportamientos no son actos totalmente conscientes, más bien se trata de mecanismos semiautomáticos, acompañados en ocasiones por emociones, que tienden a accionarse en función de las vicisitudes ambientales (Buss, 2008; Dawkins, 1991; Geary, 2004; Pinker, 2004).

De hecho, en contraste con la creencia popular generalizada, algunos autores afirman que los humanos no desplegamos menos, sino un mayor número de *“instintos”* que el resto de animales (Cosmides y Tooby, 1994). Teniendo en cuenta

que somos el resultado de un largo proceso de adaptación a unas condiciones ambientales concretas, fruto del proceso evolutivo, la base de todos los comportamientos tiene una función adaptativa, también el gran número de interrelaciones y comportamientos sociales que desarrollamos (Buss, 2008; Cosmides y Tooby, 1996, 2005, 2013; Geary, 2004).

En los seres humanos, si bien aspectos ambientales coyunturales relacionados con la vida en sociedad y el carácter de las personas condicionan el desarrollo de los comportamientos, tal como sucede con cualquier otro rasgo, la motivación que genera los comportamientos es innata, es decir, heredada como una adaptación ante un ambiente hostil y fluctuante (Buss, 2008; Geary, 2004). Por tanto, al igual que la anatomía, la conducta humana es un resultado fruto de la evolución (Buss, 2008; Cosmides y Tooby, 1996, 2005, 2013; Geary, 2004). Al menos en su estructura básica, los comportamientos desarrollados por cualquier integrante de nuestra especie tienen una componente heredada. Ante unas determinadas condiciones ambientales, y en permanente interacción con el ambiente y el aprendizaje, existirá por tanto una tendencia a comportarse de una manera determinada.

Lo que se hereda no son los comportamientos, sino la base sobre la que se desarrollan las estructuras y conexiones nerviosas en las que descansa el fundamento de cada comportamiento, que no siempre están plenamente formados en el momento del nacimiento. De hecho, los genes no generan directamente un comportamiento, no determinan invariablemente la conducta (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1976, 1989; Plomin, 1994; Plomin et al., 1994), ya que el ambiente y la cultura en la que un individuo se desarrolla condicionan su conducta presente y futura. A pesar de ello, tal como se mostrará en el siguiente apartado, la base general es común a todos los humanos (Cosmides y Tooby, 1996, 2005, 2013). Que la tendencia conductual sea común a todos no quiere decir que todos las personas seamos iguales. Las variaciones entre individuos existen, y se deben tanto a variaciones en el ambiente que lo rodea como a diferencias en el genotipo

individual, que no es idéntico entre todos. Ambos se condicionan entre sí (Plomin, 1994; Plomin et al, 1994).

El entorno de un individuo, sus factores ambientales externos y/o internos (Plomin, 1994; Plomin et al., 1994), son captados por los sentidos, que impulsan al individuo a desarrollar un determinado comportamiento, aquel que, ante dichas condiciones, maximizó la eficacia reproductiva de la especie. Es un proceso pre-programado que condiciona la conducta del individuo, en ese preciso entorno, ante ese preciso estímulo (Eibl-Eibesfeldt, 1971, 1989, Pinker, 1991, 1997, 2003, 2005). El mecanismo es similar en cualquier animal y, en mayor o menor medida, en función de su complejidad, para cualquier comportamiento (Carranza et al, 1994; Eibl-Eibesfeldt, 1993).

Es decir, cualquier persona, cualquier representante de *H. sapiens*, tiene una base conductual común. Las circunstancias específicas y la variabilidad circunstancial podrán generar cierta variedad conductual en las personas, pero la base es heredada y común a todos. El constructo que sirve de hilo conductor a la presente tesis, la motivación a cooperar, forma parte de dicho patrimonio hereditario.

Un aspecto fundamental que condiciona la aparición de los comportamientos complejos, también los cooperativos, son las emociones (Barret, 2006a, 2006b; Barret y Barret, 2001; Barret et al., 2009<sup>a</sup>, 2009b, 2007a, 2007b; Cosmides y Tooby, 1996, 2005, 2013; Fineman, 2000, 2001, 2003). Los mecanismos conductuales que operan en los humanos están orquestados a menudo por emociones, que son las que enmarcan las circunstancias actuales en términos del pasado evolutivo (Hughes 1987), y que impulsan al individuo a llevar a cabo un comportamiento determinado, jugando un papel fundamental en la toma de decisiones conscientes (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Ridley, 1997).

Ciertos estímulos externos provocan reacciones internas que afectan a nuestra mente, y percibimos entonces la sensación de emoción (Barret, 2005; Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Kashdan, Barret y McKnight, 2015). Multitud de

comportamientos más o menos complejos llevarán aparejados procesos con mezcla de emociones (Barret, 2005, Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Dawkins, 1980; Harris, 1989; Kashdan, Barret y McKnight, 2015), e, incluso, de pensamientos conscientes. Nos alegramos, entristecemos, excitamos, asustamos, envalentonamos, irritamos, tranquilizamos,... los procesos de respuesta emocional son reacciones innatas activadas automáticamente por pulsiones internas o externas al propio ser. Por consiguiente, son consecuencia de mecanismos previos pregrabados en la memoria de nuestra especie. Una pulsión externa puede ser la visión de un grupo de personas, de un animal, de un sonido familiar o extraño, de unas palabras, de una mirada o de cualquier otro hecho, esperado o inesperado, que nos hace reaccionar cuasi-instintivamente.

Estas emociones, unas sencillas, otras más complejas y asociadas a la vida en sociedad (Barret, 2006a, 2006b; Barret y Barret, 2001; Barret et al., 2009<sup>a</sup>, 2009b, 2007a, 2007b; Cosmides y Tooby, 1996, 2005, 2013; Dawkins, 1980; Harris, 1989), son las que terminan por provocar la reacción en las personas, que responden actuando, comportándose. Por tanto, los procesos de respuesta emocional tienen una raíz innata, y también condicionan y conducen en ocasiones, nuestro comportamiento.

La forma en que cada persona da forma a estas reacciones, podríamos decir, su fenotipo conductual individual, variará en función de las circunstancias particulares del sujeto en cuestión y de la cultura en la que se ha desarrollado (Carranza et al., 1994; Mahner y Kary, 1997). Es decir, el comportamiento individual puede variar, y siempre podrán encontrarse excepciones a la regla. Aun así, la reacción básica es heredada y común a todos los miembros integrantes de cada especie, en nuestro caso *H. sapiens* (Buss, 2008; Geary, 2004).

En ocasiones, la respuesta innata no viene provocada por factores externos, sino es que nuestro propio “reloj biológico interno” el que activa determinadas tendencias conductuales, como el deseo de formar parte de un grupo o de tener hijos (Carranza et al., 1994; Gould, 1977). La capacidad de asociación y cooperación

con otros miembros de la misma especie, la comunicación mediante señales corporales, o la formación de parejas estables, son comportamientos que van apareciendo de forma paulatina, con el desarrollo del propio individuo, en un proceso conocido como ontogenia (Bekoff y Byers, 1981; Gould, 1977; Hall y Oppenheim, 1987; Oppenheim y Haverkamp, 1986; Smotherman y Robinson, 1988). A pesar de ello, de su desarrollo más allá del nacimiento, todos ellos tienen una raíz heredada e innata (Carranza et al., 1994).

Otra manera de acercarse al mecanismo innato que desencadena los comportamientos es a través de las necesidades etológicas (Broom, 1991; Fraser y Broom, 1990; Nicholson, 2005, 2006, 2010). Como se ha indicado en el Capítulo 1, las necesidades etológicas se explican como un motor interno que motiva a una persona a mantener una actitud en el tiempo con objeto de satisfacerlas (Broom, 1991; Fraser y Broom, 1997; Nicholson, 2005, 2010; Nicholson y White, 2006).

Las necesidades etológicas serían por consiguiente la respuesta adaptativa de un organismo frente a una interacción entre su genética y el entorno, el sistema que controla cualquier comportamiento se desarrolla en el individuo como consecuencia de interacciones entre el genotipo y su ambiente específico (Broom, 2003).

Cuando en un animal efluye una necesidad etológica, su estado motivacional se ve afectado, y por ende su comportamiento, que tratará de satisfacer esa necesidad, surgiendo una motivación interna a actuar para cubrirla (Broom, 1991; Fraser y Broom, 1990; Nicholson, 2005, 2010; Nicholson y White, 2006). Estas respuestas conductuales semiautomáticas (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989) permiten al animal mantener una estabilidad mental y fisiológica (Broom, 1991). Es decir, la motivación, y sus necesidades etológicas, son una adaptación a un entorno específico, que se expresan por medio de comportamientos. En términos generales, las personas, de manera no plenamente consciente, nos veremos emocional e instintivamente empujados a satisfacer nuestras necesidades etológicas (Broom, 1991), entre ellas cooperar con nuestros familiares y conocidos (Tomasello et al.,

2005). Pero, tanto las necesidades etológicas como los comportamientos estarán siempre condicionados por el entorno en el que surgieron y se desarrollaron fruto de la evolución.

Los sistemas motivacionales de los seres humanos son programas funcionales activados por emociones, que pretenden dar solución a los problemas a los que las personas se enfrentaban en el entorno ancestral en el que surgimos como especie (Tooby y Cosmides, 2008; Trivers, 1971), y muchas de ellas tienen la finalidad de mantener las relaciones cooperativas de los grupos humanos (Tooby y Cosmides, 1996). Las emociones son por tanto adaptaciones al entorno (Tooby y Cosmides, 1990). El comportamiento humano, y nuestra capacidad cognitiva, son recursos adaptativos adquiridos en el curso de la evolución, que han equipado a los humanos para sobrevivir y reproducirnos en un ambiente complejo, el que tuvieron que afrontar las sociedades ancestrales de cazadores-recolectores de las que descendemos (Cosmides y Tooby, 2013; Panter-Brick et al., 2001).

En conclusión, la base de los comportamientos humanos, incluida nuestra motivación innata a cooperar con otras personas, a modo de programas que se ejecutan en nuestro cerebro y que regulan los comportamientos (Cosmides y Tooby, 2005, 2013), fueron esculpidos a lo largo del tiempo, en los ambientes ancestrales que ejercieron la presión selectiva en nuestros antepasados, los grupos ancestrales de cazadores-recolectores (Cosmides y Tooby, 2005, 2013).

En este sentido, con carácter general, podremos presumir que un comportamiento tiene base heredada en las personas, por ejemplo, su motivación a cooperar, cuando cumpla con alguno de estos preceptos:

- 1- Una hipótesis seguida por los antropólogos es que, en los seres humanos, cuanto más extendido sea un comportamiento entre las diferentes etnias del planeta, aún sin contacto entre ellas, con independencia de la forma específica con la que cada cultura lo haya moldeado, más proclives podremos sentirnos a aceptar dicho comportamiento como heredado de algún antepasado de nuestra



especie. Etnias como los San, los !kung, los Hadza, los jomon o los ngukurr han aportado muchos datos sobre nuestro pasado heredado (Boehm, 1999; Habu, 2004; Lee, 1993; Lee et al., 1999; ; Lee y Daly, 1999; Marlowe, 2010; Panter-Brick et al., 2001; Peterson, 1993).

- 2- Además, cuando un comportamiento se da en recién nacidos, incluso en edades muy tempranas, durante la ontogenia (Carranza et al., 1994), es muy probable que contenga componentes innatos y que sea resultado del proceso evolutivo (Tomasello et al., 2005, 2012).
- 3- Así mismo, mediante la interpretación de los restos arqueológicos, los arqueólogos sacan conclusiones que orientan hacia pautas conductuales específicas en los grupos ancestrales de cazadores-recolectores (Panter-Brick et al., 2001), y por etología comparada comprueban si se trata de comportamientos similares a los localizados en grupos actuales de cazadores-recolectores. Entonces, podremos aceptar dicho comportamiento como heredado (Cosmides y Tooby, 2005, 2013).

Por medio de diversos estudios, como se mostrará en el apartado 2.3., y siguiendo los argumentos anteriormente citados, es lógico defender que la motivación a cooperar con nuestros semejantes es una tendencia conductual innata, adaptada a un nicho ecológico concreto, el de nuestra especie *H. sapiens*.

### **2.3. La motivación a cooperar y a ser oportunistas. Consideraciones principales sobre la naturaleza innata del comportamiento.**

Como adaptación al ambiente ancestral en el que surgió nuestra especie, en los seres humanos han sido seleccionadas emociones y cogniciones que favorecen la vida en grupo (Cosmides y Tooby, 2004; Lieberman, Tooby, y Cosmides, 2007; Price, Cosmides, y Tooby, 2002; Tooby y Cosmides, 1992). Son capacidades

universales a todos los seres humanos, que aparecen ya en edades muy tempranas, de 3 y 4 años (Cosmides y Tooby, 2005; Harris et al. 2001; Pinker, 1994; Sugiyama et al. 2002, Tomasello et al., 2005), y que nos motivan a cooperar entre nosotros y nos ayudan a resolver los problemas de convivencia que ya nuestros ancestros debían afrontar (Tomasello et al., 2005).

La vida en grupos “*ultrasociales*” (Tomassello et al., 2005) propició como adaptación que la motivación conductual no descansara únicamente en intentar lograr directamente el beneficio propio o de los propios familiares. Bajo las condiciones ancestrales en las que vivían nuestros antepasados, en grupos compactos y fuertemente compenetrados, la motivación se dirigió a buscar también el beneficio ajeno (Cosmides y Tooby, 2005, 2013), mediante el desarrollo de comportamientos cooperativos con nuestros semejantes, aunque se tratase en todo caso de una forma más compleja de obtener un beneficio individual (Trivers, 1971).

Entre otros factores, la sociabilidad humana se caracteriza por la preocupación por el bienestar de los demás, aun con personas no relacionadas genéticamente (Fehr, Bernhard y Rockenbach, 2008). Esta tendencia es general en los seres humanos, incluso en niños pequeños, sobre todo a partir de los 7 años, en los que también se desarrolla una aversión hacia la desigualdad entre personas, principalmente del mismo grupo o etnia (Fehr, Bernhard y Rockenbach, 2008).

Dicho de forma resumida, los seres humanos somos especialmente cooperativos, pues poseemos mecanismos psicobiológicos especiales, tanto cognitivos como motivacionales, que nos empujan a ser, *ultra-cooperativos* (Tomasello et al., 2005, 2012; Tomasello, 2014; Herrmann et al., 2007). Y es que, en las actividades cooperativas humanas suele entrar en juego no sólo hacer algo, sino hacerlo con alguien (Tomasello et al., 2005, 2012).

Desde un punto de vista biológico, es necesaria cierta reciprocidad, y Trivers se refiere a este hecho llamándolo «*Altruismo por retorno de beneficio*» (Trivers, 1971, 1985). Estos comportamientos ocurren en sistemas sociales donde la

probabilidad de sucesivos encuentros entre los mismos individuos es alta (Axelrod y Hamilton, 1981), por ejemplo en grupos sociales estables.

Por ejemplo, en los ambientes en los que evolucionaron las sociedades ancestrales de cazadores-recolectores, rodeados de depredadores y otros grupos humanos compitiendo, la ventaja adaptativa de compartir alimento pudo venir, entre otros factores, por la reducción del riesgo a la hora de obtenerlo (Cashdan, 1985; Lovejoy 1981; Smith 1988; Wiessner 1982).

Esto quiere decir que la cooperación humana es condicionada, ya que sus interacciones e intercambios sociales proveen beneficios en ambos sentidos, aunque sea a largo plazo (Cosmides y Tooby, 1989, 2005; Tooby y Cosmides, 1996; Tomasello et al., 2005). Es la manera en la que las personas cooperamos, en beneficio mutuo (Tomasello et al., 2005). Al contrario que en las colaboraciones establecidas mediante contratos y acuerdos explícitos entre empresas o personas, en las cooperaciones el interés mutuo es implícito, en muchas ocasiones no consciente (Trivers, 1971). Son los mecanismos que la evolución propició en nuestros ancestros, como adaptación a sus continuas y complejas interacciones sociales, la que hizo de nosotros seres cooperativos, pero con condiciones (Cosmides y Tooby, 1989, 2005), ya que la estrategia de cooperación en los humanos evolucionó en nuestra especie por selección natural debido a que es condicional (Axelrod y Hamilton, 1981; Axelrod, 1984; Cosmides y Tooby, 2005, 2013).

En concreto, se han detectado la activación de las zonas del cerebro relacionadas con la recompensa: gratitud, lealtad, culpabilidad,... cuando se desarrollan comportamientos cooperativos, también hacia no familiares (De Quervain et al., 2004).

La cooperación condicionada (Cosmides y Tooby, 2005, 2013) nació no únicamente como forma de ser aceptado dentro del grupo, sino también como consecuencia de los enfrentamientos hostiles entre distintos grupos humanos

durante el final del pleistoceno y el inicio del holoceno (Choi y Bowles, 2007), es decir, durante el surgimiento de nuestra especie.

La hostilidad frente a aquellos que no pertenecen a nuestra etnia o grupo es un rasgo innato en nosotros (Chagnon, 1988; Ember, 1978; Kelly, 2005; Wrangham y Peterson, 1996; Wrangham, 1999), y todo parece indicar que evolucionó conjuntamente con el comportamiento opuesto, el cooperativo hacia los integrantes de nuestro propio grupo, aunque no sean parientes (Bowles y Gintis, 2002, 2004; Gintis et al., 2003). De hecho, algunas hipótesis afirman que son predisposiciones psicobiológicas inseparables, que de forma aislada no habrían podido evolucionar (Choi y Bowles, 2007).

Altruismo puro aparte, en el Capítulo 1 se han explicado las principales diferencias entre los otros dos tipos de maneras de ayudar que podemos desarrollar los humanos: colaboración y cooperación o altruismo recíproco. Ambas, a modo de exaptación, posiblemente hayan evolucionado del altruismo puro relacionado con el cuidado a la progenie (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989).

De su origen como forma de proteger y garantizar el futuro de la progenie (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989), el altruismo puro hacia los hijos probablemente evolucionó, en un contexto social complejo, hacia un altruismo condicionado, o cooperación, el mencionado altruismo recíproco hacia personas no familiares (Trivers, 1971, 1985).

Otra característica adaptativa humana, mencionada ya varias veces a lo largo del texto, e íntimamente relacionada con la cooperación, pero en sentido contrario en lo que respecta a su efecto sobre las demás personas, es el comportamiento oportunista (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985). Como se explica desde la Teoría de agencia (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976), el oportunismo puede llegar a ser una conducta generadora de una gran fuente de problemas en las agrupaciones humanas (Wathne y Heide, 2000; Williamson, 1985, 1993).

Tal como sucede con el resto de comportamientos, cualquier persona, cuando tenga la oportunidad, actuará directamente en beneficio propio, será oportunista (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985) aun a costa del perjuicio que suponga en los demás.

Pero la tendencia a cooperar, bajo determinadas condiciones, es una predisposición psicobiológica heredada que empuja a las personas a cooperar con sus compañeros de grupo, sean o no familiares, así como a acusar abiertamente y castigar a aquellos que violen las normas de cooperación y sean oportunistas (Bowles y Gintis, 2002).

Si entre nuestros rasgos innatos se encuentra una especial sensibilidad para detectar oportunistas, gente que se aprovecha en beneficio propio de los bienes y esfuerzos ajenos, posiblemente sea porque el oportunismo no es un hecho aislado de algunos individuos muy egoístas, sino una actitud mucho más general, que de extenderse podría ser peligrosa para la supervivencia del grupo.

Los medios con los que la evolución nos ha dotado van desde una profunda aversión hacia los comportamientos oportunistas ajenos (Bowles y Gintis, 2002), hasta el desarrollo de medidas de castigo, incluso de expulsión (Boyd y Richerson, 1992; Hauert et al., 2002; Johnson y Earle, 1987; Panchanathan y Boyd, 2004; Tooby et al. 2006). Las personas poseemos una motivación especial para castigar los comportamientos oportunistas, incluso en aquellos casos en los que puede resultar gravoso para propias las personas que lo denuncian o castigan (Fehr y Gächter, 2002; Masclet et al., 2003; Yamagishi, 1986). Son castigados los oportunistas, no los perjuicios al grupo provocados por fallos de ejecución, cuando detrás ha habido una buena voluntad (Delton et al., 2012).

Es importante tener en cuenta que el oportunismo no es una acción llevada a cabo por unos pocos en contra de una mayoría cooperativa. El oportunismo es también un rasgo evolutivo universal en nuestra especie (Alexander, 1987; Caporael et al., 1989; Dawkins, 1976; Fehr y Fischbacher, 2003; Gintis et al., 2003; Liberman,

Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007), que en determinados ambientes ayuda a su autor en sus intereses individuales, relacionados en todo caso con la eficacia biológica. Por ejemplo, algunos autores explican casos en las sociedades de cazadores-recolectores donde, si alguien dispone de alimento, en ocasiones tratará de evitar compartirlo, o incluso si no lo tienen tratarán de robarlo (Turnbull, 1965).

Es decir, la motivación oportunista también es un rasgo conductual adaptativo, al igual que la motivación a cooperar, que depende en todo caso del contexto, y por tanto será una respuesta al mismo. De hecho, tal como apuntan algunos autores (Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Binford, 1980, 2001; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000), en el momento en que hay cierto sedentarismo en los grupos de cazadores-recolectores y, como consecuencia, se acumulan recursos, la jerarquía de estos grupos se torna más estricta (Flannery y Marcus, 2012; Habu, 2004), y comenzará a estratificarse la sociedad, y por tanto a extenderse acciones oportunistas de unos frente a otros. Esta situación parece que se generalizó hace unos 13.000 años con la diseminación de la Agricultura entre los grupos humanos (Betzig, 1986, 1993; Tudge, 1998).

De hecho, tanta es la relevancia de las acciones cooperativas y oportunistas en los humanos, que algunos estudios sobre la memoria han detectado que se recuerdan más fácilmente las caras de cooperadores y oportunistas que de personas que no han hecho nada (Bell et al., 2010). En concreto, reconocer a un cooperador activa en las personas los centros cerebrales relacionados con la recompensa, por lo que son acciones muy bien acogidas (Singer et al., 2004).

En ocasiones la motivación de las personas tenderá al autoengaño (Trivers, 1971, 1985; Dawkins, 1991), en su propio interés, sin ser consciente de ello. Pero, detrás, habrá casi siempre un interés particular, que de forma no consciente condicionará al ejecutor, tanto en sus acciones cooperativas como oportunistas.

Como ya se ha apuntado, tras los actos cooperativos descansan también intereses individuales, pero no se desarrollan conscientemente. Los pensamientos altruistas, las acciones conscientes de ayudar al prójimo de manera desinteresada,

existen, y se consideran actos de gran valor en cualquier sociedad humana (Broom, 2003). Pero el interés es principalmente particular pues, al ser una acción generalmente reconocida, lo normal será que un acto cooperativo de una persona hacia otra, se vea recompensado en sentido inverso, por ejemplo, por un acto cooperativo del beneficiario de la primera acción hacia el promotor de la misma (Broom, 2003).

Al ser un rasgo adaptativo (Tomasello et al., 2005, 2012; Tomasello, 2014), parece sensato pensar que la motivación innata a cooperar se generalizará entre la mayoría de los individuos de una organización, cuando ésta posea unas características organizativas acordes al desarrollo de comportamientos cooperativos.

Tras atender a los aspectos destacados hasta el momento en el presente Capítulo, las tendencias innatas que abocan a una persona a actuar de manera cooperativa u oportunista, tal como indican Lindenberg y Foss (2011, 2013) bajo un marco-objetivo hedónico, ganancial o normativo, no son separables, al contrario de lo que parece señalar la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

El comportamiento humano es una unidad, variable en función de las circunstancias, pero en cualquier caso indivisible. Asumiendo esta cuestión, en un contexto similar al ambiente ancestral al que nuestra especie se adaptó cooperando dentro de su grupo, esta tendencia debería ser universal en cualquier persona y organización, no una actitud ocasional y de débil consistencia, tal como parece reflejar la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Pero al ser el oportunismo también un rasgo conductual adaptativo en las personas (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985), siempre que sea posible, incluso no conscientemente, nos aprovecharemos. Es importante por tanto profundizar en las circunstancias que favorecerán la generación de una motivación a cooperar como predisposición conductual universal en las personas, en un grupo o una

organización (Wathne y Heide, 2000), y compararlas con aquellas que fomentarán justo lo contrario, el oportunismo.

Como resumen de este apartado, la breve revisión de los conceptos clave asociados a la evolución de las especies aquí presentados, resaltan una serie de características propias de los seres humanos, de gran relevancia con objeto de entender la motivación conductual de las personas:

La primera de las características es que las personas, dentro del reino animal, pertenecemos al grupo de los primates, y en consecuencia hemos ido adquiriendo y heredando rasgos anatómicos y conductuales que han conformado finalmente una unidad de características anatómicas, fisiológicas y conductuales interrelacionadas entre sí e inseparables (Rightmire, 1998; Stringer, 2002, 2016; Tooby y Cosmides, 1990; Wood y Richmond, 1999). Por tanto, la base de nuestra conducta también es innata, una respuesta adaptativa a las condiciones del entorno en el que se originó (Broom, 2003; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989).

Cooperar y ser oportunistas son ambos rasgos conductuales adaptativos (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985), y por tanto su motivación no tiene por qué ser consciente en las personas. Sin duda, la cooperación en un rasgo conductual adaptativo en las personas (Tomasello et al., 2005), pero detrás descansa un interés particular, aunque el individuo no sea en muchas ocasiones consciente de dicha razón individual, y actúe convencido de su acción altruista (Dawkins, 1991). El ambiente que rodee a un individuo será el que motive de forma no consciente y emocional a actuar de una manera u otra.

Foss y Lindenberg (2011, 2013) parecen afirmar que el normativo es un marco objetivo "*supra-personal*", de beneficio global, como si en ese contexto la genética de la persona cambiase, de buscar el beneficio propio a buscar el ajeno. Aunque la consciencia de un individuo tienda a sentir un acto altruista como si lo fuese, esta sensación no es totalmente cierta, ya que, como todo rasgo adaptativo, el interés final de los comportamientos cooperativos sigue siendo particular, centrado en



última instancia en el éxito biológico del individuo (Dawkins, 1991; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1989; Lorenz, 1963). Nuestra especial adaptación a un entorno mucho más precario (Tomasello et al., 2005) propició que las personas encontrásemos, de manera no consciente, beneficios particulares actuando en beneficio del grupo (Dunbar, 2003; Tomasello et al., 2005, 2012). Pero a nivel adaptativo, el altruismo siempre buscará una contrapartida (Trivers, 1971, 1985; Dawkins, 1991). Es este condicionante, precisamente, es el que hace tan débil el *marco objetivo normativo* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) frente a los otros dos marcos objetivo, tal como identifican Lindenberg y Foss (2011, 2013).

Resulta fundamental destacar que la tendencia a cooperar dentro de un grupo se generalizará sólo si el entorno relacional en el que este grupo se relaciona coincide, en su totalidad, no parcialmente, con el ambiente relacional en el que convivieron nuestros antepasados, los grupos ancestrales de cazadores-recolectores (Pinker, 1991, 1997, 2003, 2005). La necesidad de tener un grupo cohesionado, una unidad de acción para hacer frente a ese ambiente hostil, es la que propició el desarrollo de comportamientos cooperativos entre los integrantes de los grupos humanos (Tomasello et al., 2005, 2012; Tomasello, 2014). Ese encaje entre cooperación y contexto relacional es un requisito fundamental para fomentar la cooperación en el grupo. Cualquier pequeña modificación en el contexto desvirtuará en principio esa unidad, y disminuirá la motivación a cooperar entre los miembros de un grupo.

¿Cuáles son las características de este nicho ecológico, del contexto a nivel de relaciones asociado a la motivación a cooperar de las personas?. Es lo que se intenta delimitar en el siguiente apartado.

#### **2.4. El Entorno Relacional asociado a *Homo sapiens* (ERHs).**

Son diversos los aspectos que desde la Antropología, la Etología, la Ecología Prehistórica y la Psicología Evolucionista se identifican como definitorios de la

estructura organizativa de un grupo “ancestral” de seres humanos, los grupos de cazadores-recolectores de los que descendemos, y que poblaron la tierra desde hace algo menos de 100.000 años (Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Binford, 1980, 2001; Langbroek, 2004; Panter-Brick et al., 2001).

Sus características se estudian principalmente desde la Paleoantropología, mediante el análisis de los restos del pasado, y desde la Antropología, por medio de la observación de grupos actuales de cazadores-recolectores, pues en apariencia siguen conservando unas circunstancias y una estructura organizativa (demografía, alimentación, gestión del territorio, caza, etc.) similar a las existentes durante el nacimiento de nuestra especie (Boehm, 1999, 2012; Binford, 1980, 2001; Burke, 2012; Hill et al., 2011; Langbroek, 2004; Panter-Brick et al., 2001). Los grupos actuales de cazadores-recolectores, al guardar similitudes con los restos localizados de grupos humanos ancestrales, pueden mostrar a grandes rasgos el tipo de vida y de organización que les caracterizaba (Lee y Daly, 1999; Lee y Guenther, 1995; Panter-Brick et al., 2001; Shultziner, 2010).

Los grupos humanos primitivos basaban su economía en la caza y la recolección, y ambas actividades conformaron el modo de subsistencia de estos pueblos (Bird, 2006; Kaplan et al., 2000; Price y Gebauer, 1995). Su sistema de distribución era relativamente igualitario, tanto en recursos como en reproducción (Boehm, 1999, 2012; Binford, 1980, 2001; Knauft, 1994).

El cambio climático acaecido durante el Plioceno, hace unos 4 millones de años, derivó hacia un clima más seco y frío (Cartmill, 1994; Hawkes, 1990, 1991, 1996, 2000; Hawkes and Bliege Bird, 2002; Hawkes et al., 1991, 1993, 2001; Lovejoy, 1981; O’Connell et al., 2002; Washburn and Lancaster, 1968). Estas nuevas condiciones propiciaron en los homínidos la necesidad de desarrollar complejas y variadas estrategias de caza y obtención del alimento (Gaudzinski y Street, 2003; Gaudzinski y Niven, 2009). A partir de ese momento, la solución adaptativa que derivó en nuestra especie fue ligada a desarrollar estrategias de convivencia también más complejas, mediante la unión y el trabajo en grupos, empleando

también avanzadas tecnologías desarrolladas gracias a su gran inteligencia, con la que el ser humano suplió su déficit como cazador en fuerza, rapidez y potencia muscular. Esto trajo asociado cambios organizativos adaptativos arrastrados hasta hoy en día, como la especialización en el trabajo y el inicio de las familias nucleares (Bird, 2006; Kaplan et al., 2000).

Ahondando en los orígenes de la estrategia evolutiva de grupos activamente cooperativos, de los primeros *H. sapiens*, diversos autores sugieren que estos vivían en grupos cohesionados que actuaban como una unidad, muy plásticos y efectivos ante las múltiples vicisitudes de un entorno hostil (Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Binford, 1980, 2001; Langbroek, 2004).

Nuestra especie se adaptó en torno a una organización centrada en grupos cerrados (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004), en los que todos sus integrantes estaban claramente identificados, todos se conocían, interactuaban y cooperaban, en contraste con los grupos abiertos o gregarios (por ejemplo, los grandes rebaños de herbívoros). Son grupos en los que las posibilidades de supervivencia y eficacia biológica de cualquiera de sus integrantes dependía en gran medida de las capacidades y acciones de los demás (Keizer, Lindenberg y Steg, 2011). Ante este contexto, la cercanía física, la mera agrupación, aunque importante, ya no servía por sí sola.

Estos grupos se estaban conformados por familiares y conocidos, y su forma de vida era principalmente nómada (Binford, 1980, 2001; Lee y Daly, 1999), por lo general, sin asentamientos estables o posibilidad de acumulación de recursos, ya que la movilidad requiere minimizar las posesiones materiales y complica el aprovisionamiento (Lee y Devore, 1976). Esto implicaba que los límites territoriales de un grupo eran cambiantes (Lee y Devore, 1976), y por tanto la delimitación del entorno relacional de una persona se circunscribía a las personas con las que compartía su vida y su círculo vital. En consecuencia, la información que una persona podría recibir a ese respecto se centraba en torno a las acciones y actitudes

de sus compañeros dentro del grupo, información asociada con el tipo de estructura organizativa del mismo y de sus circunstancias coyunturales.

Por consiguiente, las características de los grupos humanos, heredadas de los grupos ancestrales de cazadores-recolectores, están precisamente ligadas al tipo de relación que se establece entre sus integrantes, y deberán estar en sintonía con el nicho ecológico, a nivel relacional, para el que nos hemos adaptado como especie, que en adelante será nombrado mediante su acrónimo, **ERHs**. Se trata del modo de vida, centrado en la caza y la recolección, que ha dominado una gran parte de la historia de la humanidad, desde sus orígenes hasta la aparición de la agricultura y los asentamientos estables (Lee et al., 1999; Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001).

Tal como se ha adelantado, un amplio cambio ambiental propició una serie de adaptaciones en los primeros *H. sapiens* (Boehm, 1999, 2012), que pasaron de vivir en bosques a hacerlo en la sabana, donde los recursos se encontraban más dispersos y, por tanto, su estrategia adaptativa tuvo que variar. En estos ambientes, la mejor estrategia para un individuo, en su grupo, fue cooperar para sobrevivir y reproducirse (van Vugt y Kameda, 2012). En consecuencia los integrantes de un grupo se adaptaron a actuar de forma cooperativa, y en su seno la dominancia preeminente en otros primates fue reemplazada por el liderazgo (Meggitt, 1977; van Vugt et al., 2008). Esta estrategia adaptativa grupal fue consecuencia de la necesidad de una interdependencia total entre los integrantes del grupo (Lindenberg y Foss, 2011), que para sobrevivir y generar descendencia formaban equipos de trabajo fuertemente complementados (Lepak y Snell, 1999; Lippman y Rummelt, 2003<sup>a</sup>, 2003<sup>b</sup>). Se trataba por regla general de familias extendidas (Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002), convertidas en grupos compactos, es decir, altamente coordinados, disciplinados y compenetrados (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004). Eran por consiguiente agrupaciones de individuos altamente dependientes unos de otros (Keizer, Lindenberg y Steg, 2011). La organización social que puede contemplarse a día de

hoy en los grupos existentes de cazadores-recolectores (Lee y Guenther, 1995; Shultziner, 2010) da apoyo a esta teoría.

Según Tomasello et al. (2005), los cazadores recolectores no basan sus sociedades en simples alianzas o cooperaciones recíprocas puntuales. Sus modos para recolectar comida están estructurados de forma mucho más cooperativa (Tomasello, 2011), llegando a desarrollar incluso alianzas externas con otros grupos (Bowles, 2006) y a establecer metas conjuntas y planes comunes (Melis y Tomasello, 2013).

En los grupos cerrados (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004), la relación entre sus miembros da un paso más, se hace más profunda y proactiva, y surge entre sus miembros una relación cooperativa, tanto en la protección frente a otros grupos o depredadores, como en la búsqueda de alimentos y el reparto de tareas.

En ese sentido, en las sociedades de cazadores-recolectores existe división del trabajo (Cannon, 2011; Cummings, 2013), aunque bastante segmentada en relación con el sexo (Lee, 1979; Testart, 1986). En estos grupos, los hombres están principalmente especializados en la caza, y son las mujeres las encargadas de las actividades de recolección (Cosmides y Tooby, 2013; Lee, 1979G; Marlowe, 2007). Aun así, existen casos en los que las mujeres también participan en las actividades de caza (Biesele y Barclay, 2001; Bird y Bird, 2008). Esto no quiere decir que estas sociedades sean dominadas por uno u otro sexo. Al contrario, tanto las sociedades humanas ancestrales como las sociedades actuales de cazadores-recolectores son generalmente igualitarias, y no suelen estratificarse por razón de sexo (Endicott, 1999; Gowdy, 1998). Según varios autores, en estas sociedades las mujeres suelen tener la misma influencia y poder que los hombres en la toma de decisiones (Endicott, 1999; Gowdy, 1998).

De hecho, la mayor dedicación de la mujer con respecto al hombre a actividades de recolección pudo traer consigo una mayor igualdad entre ambos sexos, tal como suele reflejarse en la mayoría de sociedades de cazadores-

recolectores, debido principalmente a la gran dependencia que los grupos humanos tienen con respecto a la recolección de alimentos sobrevivir (Endicott, 1999).

Tomasello et al. (2012) propusieron una secuencia básica de dos cambios evolutivos que llevaron a los humanos a alcanzar una forma única de cooperación, en la que el primer paso es colaborar en actividades de recolección, debido a las importantes modificaciones ecológicas que sufrió su entorno, y que redujo de manera considerable sus habituales fuentes de recursos. Según Tomasello et al. (2012), en ese momento, la consecuencia fue clara: “*cooperar o morir*”. El siguiente paso fue un avance más en la cooperación, pasando de unos pocos individuos a muchos más, más allá de la familia, hasta aglutinar un gran grupo social. Según estos autores, la principal causa radicó en la competencia con otros grupos humanos en el mismo territorio. Se pasó por tanto a cooperar en un gran grupo social, que compartía una cultura propia con la que todos se sentían identificados, y que se basaba en una gran interdependencia de todos sus miembros (Lickel, Schmader, y Spanovic, 2007). En los grupos de cazadores-recolectores, como los Hadza (Marlowe, 2005) o los San (Tanaka, 1980), existe una gran preocupación por repartir la comida de forma equitativa, y que nadie pase hambre. Existe una fuerte presión en este sentido, y acumular posesiones, más allá de pequeñas herramientas o armas, está prohibido y castigado (Johnson y Earle, 1987; Sahlins, 1972).

En resumen, la competencia con otros grupos humanos, cuando existía demasiada cercanía territorial (Lee y Devore, 1976), es la que probablemente empujó a los humanos a estructurarse en grupos mejor coordinados y más cooperativos (Tomasello et al., 2012).

Partiendo de las líneas maestras indicadas hasta el momento en relación con las características organizativas asociadas a los grupos humanos, y tras la revisión de diversos trabajos sobre su estructura y el tipo de entorno en el que desarrollan su vida, a continuación se exponen las características principales asociadas al denominado ERHs, el entorno relacional asociado a los grupos humanos con estructuras informales. La información que se muestra a continuación son las

conclusiones alcanzadas en los trabajos sobre los actuales grupos de cazadores-recolectores (Hill et al., 2011; Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001) o los resultados obtenidos desde la Paleantropología sobre las agrupaciones originales de miembros de nuestra especie (Binford, 1980, 2001; Lee y Guenther, 1995).

En términos generales, éstas características podrían circunscribirse principalmente a cuatro aspectos clave, relacionados con su organización social, y que en el presente trabajo se presentan bajo las siguientes denominaciones:

**Familia y símbolos de identificación**

**Jerarquía informal**

**Visibilidad de aptitudes y actitudes**

**Sistemas de autocontrol y castigo**

**2.4.1. Familia y símbolos de identificación.**

La evolución parece ser que facilitó la formación de **clanes en los que se agrupaban distintas familias**, pero que, a pesar de ello, mantenían fuertes lazos de unión y cooperación (Bowles, 2006; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004).

Los grupos de cazadores-recolectores son sociedades formadas por **familias extensas** (Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002), donde todos se conocen, entienden sus interdependencias y poseen una gran dependencia genética en el destino de los demás (Aiello y Wheeler, 1995; Dunbar, 2004; Pinker, 1997). Las **relaciones de parentesco** crean sin duda fuertes vínculos de unión, casi el único entorno capaz de generar altruismo “puro”, y de alguna manera hay que considerarlas, pues se trata de una característica básica en estos grupos, y por tanto en cualquier ser humano (Aiello y Wheeler, 1995; Dunbar, 2004; Pinker, 1997).

La relación de parentesco genera lazos afectivos entre las personas más allá de cualquier otra relación, y estas vinculaciones serán determinantes en las relaciones de los individuos, condicionando tanto la convivencia familiar como sus interrelaciones con personas ajenas a la familia. Por tanto, la esencia de cualquier grupo ancestral de cazadores-recolectores era la familia nuclear, extendida hacia otros familiares (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Kiefer, 2002), con una estructura flexible posiblemente matrilineal, donde las mujeres eran el núcleo en torno al cual se mantenía y consolidaba el grupo, y en su seno las madres jóvenes eran ayudadas por sus propias madres en el cuidado y mantenimiento de los hijos (Hawkes et al., 1998; Marlowe, 2004), además de en las tareas de recolección (Endicott, 1999).

Según la hipótesis de Dunbar (2003), la adaptación hacia un cerebro social permitió la ampliación de los grupos exclusivamente familiares hacia miembros extrafamiliares (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999; Bowles, 2006; Hill et al., 2011), característica que trajo implícita cierta variabilidad en el tamaño de los grupos de cazadores-recolectores, en función de la disponibilidad de recursos, y asociado a alianzas temporales que aumentaban o disminuían su tamaño (Boehm, 1999; Chapman, Chapman y Wrangham, 1995; Lee y Devore, 1968). Por tanto, aparentemente, según las circunstancias, **los grupos humanos pueden variar de unas pocas personas hasta cerca de doscientos** (Binford, 1980, 2001; Lee y Devore, 1968), número posiblemente asociado a los límites cognitivos que parecen condicionar nuestro cerebro, con respecto al número de personas con las que podemos entablar relaciones complejas (Dunbar, 2003, 2004).

Basándose en la naturaleza básicamente social de nuestra inteligencia, y en la correlación del tamaño de nuestro cerebro, Dunbar (1998, 2003, 2004) postula sobre el número de personas con las que podemos llegar a entablar relaciones estables. Este número, conocido como el número de Dunbar, es aproximadamente de 150. La evolución parece ser que facilitó la formación de clanes en los que se agrupaban distintas familias, pero que, a pesar de ello, mantenían fuertes lazos de unión y colaboración, así como de simbología en torno al clan (Bowles, 2006;



Efferson, Lalive y Fehr, 2008) y de **similitud racial** (Cosmides, Tooby y Kurzban, 2003; Xu et al., 2009).

Como ya se ha expuesto, el número de individuos en las sociedades ancestrales de cazadores-recolectores era relativamente variable, en función del clima y del número de recursos que tenían al alcance para cada población, dependiendo por tanto de las condiciones ambientales (Binford, 1980, 2001; Collard et al., 2005). De todas formas, la unión en grupos superiores a 100 individuos parece limitarse a momentos puntuales, en relación directa con la disponibilidad de recursos (Binford, 1980, 2001), y posiblemente condicionado por nuestras capacidades cognitivas (Dunbar, 1998, 2003, 2004), que harían más difícil mantener un fuerte grado de cohesión y cooperación cuanto mayor fuese el tamaño del grupo. Los grandes grupos suelen dispersarse temporalmente cuando las circunstancias no son propicias, disminuyendo el número inseparable de integrantes a cifras muy inferiores, cercanas a lo que sería el grupo familiar (Binford, 1980, 2001).

En *H. sapiens*, otro factor favorecedor de la identificación grupal es la **agresividad intraespecífica** (De Dreu et al., 2010), muy común entre grupos humanos. De hecho, esta tendencia conductual tan extendida, y en inseparable unión con las actitudes vinculantes, sirve también para cohesionarlo (Cikara, Botvinick y Fiske, 2011; De Dreu et al., 2010; Eib-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1967, 1982), dirigiendo a sus integrantes hacia un mismo objetivo, defenderse de otros grupos y atacarlos.

Por tanto, en principio, un desconocido en nuestro espacio vital es una amenaza para nosotros y para el grupo, y genera una reacción agresiva (Cikara, Botvinick y Fiske, 2011; De Dreu et al., 2010; Eib-Eibesfeldt, 1970, 1973; Lorenz, 1967). La separación territorial entre los diferentes grupos humanos, independientes y hostiles unos con otros, es una consecuencia de la agresividad intraespecífica presente de forma clara en nuestra especie (Cikara et al., 2011; De Dreu et al., 2010; Lorenz, 1967), y que probablemente propició la evolución hacia

**grupos cerrados, de integrantes interdependientes y muy cohesionados**, donde la mejor manera de evitar conflictos con grupos de desconocidos era poniendo tierra de por medio.

Y es que, como señala Binford (1980) la competencia con otros grupos humanos por el mismo territorio es un factor ambiental favorecedor para la formación de grupos extrafamiliares, lo que a buen seguro ha propiciado la unión de unidades familiares en grupos de mayor tamaño (Hill et al., 2011), con más posibilidades de dominar las áreas más interesantes para su supervivencia. Las evidencias etnográficas demuestran que los enfrentamientos intergrupales son una característica inherente a los grupos de *H. sapiens* (Chagnon, 1988; Ember, 1978; Kelly, 2005; Wrangham y Peterson, 1996; Wrangham, 1999). La unión con grupos afines aumenta pues las posibilidades de supervivencia y éxito frente a estas agresiones, y posiblemente haya sido una estrategia poco a poco integrada en nuestra especie, sustentada precisamente en una motivación innata a cooperar también con personas ajenas a nuestra propia familia (Lieberman et al., 2007).

Es decir, el número de integrantes en un grupo cerrado, altamente coordinado y cooperativo, puede variar desde un número muy pequeño, más bien una unidad familiar formada por los padres y sus hijos, hasta unas pocas decenas, llegando a un máximo en torno a los 150 individuos (Binford, 1980, 2001; Dunbar, 2003, 2004). Las coaliciones, tan generalizadas entre primates (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Betzig, 1986; Boehm, 1999; Boehm et al., 1993; De Dreu et al., 2010), superaron en nuestro caso las barreras del grupo familiar, buscando asociaciones permanentes con otros grupos, para contrarrestar la competencia con otros grupos humanos (Tomasello et al., 2005).

Otra característica de los grupos humanos relacionada con la identificación grupal es la **simbología** asociada al clan (Bowles, 2006; Efferson, Lalive y Fehr, 2008), que va más allá de las ataduras familiares. Sin vínculos familiares, la simbología común es una manera verdaderamente útil de identificar puntos en común y generar sensación de unidad, pues ayuda en los procesos de afiliación y

favoritismo intragrupal, entre otros factores generando diferencias que son en ocasiones la base en la que se sustentan los conflictos entre grupos o etnias (Efferson, Lalive y Fehr, 2008). Además, los símbolos, según diversos autores, potencian la moral del grupo frente a las adversidades del exterior (Tomasello et al., 2005) y lo cohesionan (Broom, 2003).

Los grupos humanos, en los orígenes de nuestra especie, disponían de diversas maneras de marcar su identidad grupal, pero posiblemente todas ellas enfocadas en torno al comportamiento, como la forma de hablar o la manera en la que se cocinaba (Tomasello et al., 2005). Así mismo, las religiones (Thorpe, 1974), sus códigos y normas morales, y sus simbologías asociadas, también ayudan a cohesionar y fortalecer la identidad del grupo (Sosis y Bressler, 2003).

Además, otros símbolos identificativos de cada sociedad, como la vestimenta, la jerga lingüística o los arreglos corporales, desempeñan un papel tan importante, que, según Efferson et al. (2008), pueden llegar a ser indicadores fiables del comportamiento de los individuos que los portan. Cuando los individuos, en grupos sociales, comparten intenciones de manera recurrente y en un contexto determinado de interacciones, el resultado es la generación de prácticas sociales y de creencias (Searle, 1995), como son el dinero, el matrimonio o el gobierno (Tomasello y Rakoczy 2003), que acaban conformando también la identidad grupal.

Los grupos se identifican a menudo por medio de marcadores-étnicos, simbología diversa, arbitraria pero observable, como puede ser la ropa o el dialecto, y que de alguna manera emiten señales sobre la afiliación a cada grupo (Efferson, Lalive y Fehr, 2008). Estos marcadores provocan, entre otras cosas, que los integrantes de un grupo sientan favoritismo hacia los miembros del mismo clan, e indiferencia u hostilidad hacia los ajenos al mismo (Bernhard, Fischbacher y Fehr, 2006; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Kinzler, Dipoux y Spelke, 2007). Estas situaciones, parece ser, suceden incluso cuando los límites del grupo son poco claros o transitorios (Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Goette, Huffman y Meier, 2006; Tajfel et al., 1971).

Nuestra mente ha evolucionado para valorar positivamente tanto la supervivencia del grupo en el que vivimos, como nuestra propia afiliación al mismo, así como los éxitos que logre como colectivo (Tooby, Cosmides y Price, 2006). Así mismo, valoramos negativamente sus fracasos (Tooby, Cosmides y Price, 2006). Las personas tenemos la necesidad de sentirnos identificados a un grupo, y buscamos la adquisición y perpetuación de la identidad grupal (Tooby, Cosmides y Price, 2006).

Según Tomasello et al. (2005, 2012), participar con otros en actividades cooperativas, con objetivos e intenciones comunes, ha requerido una especial motivación en las personas, que nos lleva a compartir estados psicológicos con otros, así como formas únicas de representación cognitiva para lograrlo. Estas precondiciones han propiciado que el ser humano posea formas de cognición cultural únicas, como es el uso de símbolos lingüísticos y la construcción de normas sociales y creencias individuales, incluyendo la formación de instituciones sociales (Bloom 1996; Searle 1995; Tomasello, 1999).

Así mismo, la existencia de **objetivos comunes** es un aspecto que también genera vínculos de unión, en los que confluirán los esfuerzos de todos, y todos se beneficiarán conjuntamente. Disponer de objetivos comunes claramente identificados es una gran estrategia para lograr vincular personas (Bratman, 1992), generando coaliciones que trabajan (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), además de los vínculos familiares o la simbología propia.

Por tanto, en las actividades cooperativas, sus actores son responsables frente a los demás (Bratman, 1992), comparten un objetivo, y coordinan sus acciones e intenciones a través de su estructura organizativa (Tomasello et al., 2005). Se pasó por tanto a colaborar activamente dentro un gran grupo social, que compartía una cultura propia con la que todos se sentían identificados, y que se basaba en una gran interdependencia de todos sus miembros (Lickel, Schmader y Spanovic, 2007; Tomasello et al., 2005, 2012; Tomasello, 2014).

Por último, otro punto importante que actuaba como identificador de los integrantes de un grupo ancestral humano es el **territorio** en el que el mismo desarrollaba su vida y obtenía su alimento.

Una persona circunscribe su vida en su espacio vital, que comparte sin problemas con sus compañeros de grupo, pero no con los ajenos a él, pues es universal tanto el surgimiento de reacciones hostiles hacia los extraños a un grupo (Chagnon, 1988; Ember, 1978; Kelly, 2005; Wrangham y Peterson, 1996; Wrangham, 1999) como la fuerte competencia existente entre distintos grupos (Puurttinen y Mappes, 2009).

En los orígenes de nuestra especie, los grupos humanos, aun siendo seminómadas, abarcaban territorios extensos de caza y recolección, y entraban continuamente en conflicto con otros grupos que pretendían adentrarse en dicho espacio vital (Puurttinen y Mappes, 2009). La frontera física del grupo estaba perfectamente delimitada, precisamente, mediante los individuos integrantes del mismo, todos perfectos conocidos viviendo juntos, y la separación territorial entre los diferentes grupos señalizaba el entorno hostil y los enemigos (Binford, 1980, 2001; Lee y Daly, 1999).

Por consiguiente, de lo revisado en este apartado, son seis los elementos destacados relacionados con la identificación y la simbología dentro de un grupo:

- La familia extendida
- La fuerte interdependencia
- La existencia de objetivos comunes, temporales y permanentes
- La simbología común
- La agresividad intraespecífica
- La separación territorial

#### **2.4.2. Jerarquía informal.**

En general, la vida en grupo puede estructurarse bien de forma jerárquica, bien igualitaria (Packer et al., 2001). Un gran número de animales sociales se

organizan jerárquicamente de manera estricta, pero las sociedades igualitarias también existen, y de hecho son frecuentes entre los primates (Tomasello et al., 2005; Hemelrijk, 1999). Aunque en las sociedades igualitarias también hay enfrentamientos agresivos y cierta jerarquía (Flannery y Marcus, 2012; Habu, 2004), son mucho menos frecuentes, pues las decisiones suelen tomarse de forma compartida (Conradt y Roper, 2005; 2009; Dyer et al., 2009).

Adaptadas un contexto similar en el que evolucionó *H. sapiens*, las relaciones sociales en los grupos humanos de cazadores-recolectores tienden a ser laxas y solidarias. Además, muchas de las actividades dentro del grupo son comunes a todos sus integrantes, como el cuidado de ancianos y niños, que nunca son desatendidos (Hawkes et al., 1998; Marlowe, 2004).

A partir de las evidencias existentes, los paleoantropólogos concluyen que *H. sapiens* se organizaba en torno a grupos muy compenetrados, en los que ningún individuo tenía autoridad total sobre el resto del grupo (Boehm, 1999, 2012), ya que su influencia estaba más bien restringida por **áreas de experiencia**, de manera fluida y temporal (Nicholson, 2005). Esto es, en apariencia, justo contrario a lo que sucede en las organizaciones formales, como puede ser una empresa, con sus distintos cargos, organizada normalmente por jerarquías básicamente estrictas.

*H. sapiens* es una especie principalmente semi-nómada (Binford, 1980; Lee y Daly, 1999), y ésta es una de las principales razones que se consideran para argumentar el igualitarismo existente en las relaciones sociales humanas. La **imposibilidad de acumular recursos** que implicaba la vida nómada favoreció los comportamientos igualitarios (Cashdan, 1980; Hayden, 1995). Aun así, esta razón no se considera una condición suficiente para postular que la naturaleza igualitaria está presente en los seres humanos (Alexander, 1979; Durkheim, 1933; Fried, 1967; Kelly, 1995; Soler, 2009; Wiessner, 1996). Otras circunstancias que pueden haber ejercido presión adaptativa en las personas para organizarse así son las esgrimidas por Boehm (1999), que afirma que el igualitarismo comenzó ya en el clado de los homínidos hace al menos 100.000 años, fundamentalmente en respuesta a los

enfrentamientos hostiles con otros grupos humanos y a los perjuicios que, para el propio grupo, provocaban los oportunistas. Además, posiblemente, en la generalización del altruismo recíproco pudo influir el desarrollo de armamentos y la capacidad humana única para matar a larga distancia (Bingham, 1999; Zhu y Bingham, 2011). Estos autores argumentan que estas nuevas capacidades ejercieron presión adaptativa a la cooperación con no familiares, pues la unión en grupos de mayor tamaño aumentaba las posibilidades de supervivencia frente a los efectivos ataques de otros grupos.

Un factor principal en la forma de organizarse de los grupos humanos, observado en los grupos de cazadores-recolectores actuales, y que se considera puede ser el tipo de organización de los grupos humanos ancestrales, radica en que, al no acumular recursos, su organización es de retorno inmediato (Barnard y Woodburn 1988, Testart 1982, Woodburn 1982). Además, estos grupos integran la adquisición de alimentos con ciertos rituales de reparto, a los que le dan tanta importancia como al propio alimento, y en los que todos reciben lo suficiente, hay un **reparto equitativo**, sin aparente correlación con lo que cada uno haya podido aportar para obtenerlo (Kiefer, 2002; Lee, 1993; Woodburn, 1982). Estos rituales de reparto posiblemente eviten también la desviación hacia estructuras de jerarquía impuesta (Cashdan, 1990).

Un aspecto importante relacionado con el tipo de organización de los grupos humanos de cazadores-recolectores es la casi inexistencia de propiedad privada. **La posesión, de existir, es sólo para determinados objetos cotidianos** (Johnson y Earle, 1987), y nunca para recursos importantes o alimentos (Riches, 1995; Woodburn, 1968). Al basarse en una economía nómada y diaria de subsistencia, esta imposibilidad de acumular recursos importantes tiene toda su lógica.

Este tipo de organización se caracteriza a su vez por la inexistencia de diferencias entre lo público y lo privado (Bass, 1985; Boehm, 1999; Den Hartog et al., 1999; Johnson y Earle, 2000). En este tipo de grupos, los beneficios se reparten de manera relativamente equitativa (Boehm, 1999; Cashdan, 1990; Kiefer, 2002),

así como los riesgos, pues los líderes suelen también asumirlos para ganarse el respeto (King et al., 2009; Lindenberg y Foss, 2011; Van Vugt y Van Lange, 2006).

Las evidencias sugieren que *H. sapiens* evolucionó asociado a un entorno de vida en grupo cerrado, en la que el reparto de tareas y el de riquezas se hacía de forma más o menos democrática, y donde la jerarquía era la mínima indispensable, y siempre estructurada de manera informal, en función de las capacidades de sus miembros (Cannon, 2011; Cummings, 2013). En las condiciones de **seminomadismo** y de supervivencia mediante la caza y recolección en la que evolucionó nuestra especie (Binford, 1980, 2001; Lee y Daly, 1999), la presión selectiva propició como adaptación la tendencia natural a organizarnos en grupos igualitarios (Efferson et al., 2008; Wallace et al., 2007).

Esta afirmación, según diversos autores, parece evidenciarse actualmente. Por un lado, en las sociedades de cazadores-recolectores que siguen existiendo (Boehm, 1999, 2012; Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001), en las que, de hecho, también las mujeres tienen un poder y una influencia similar a los hombres (Endicott, 1999; Gowdy, 1998). Por otro, esta tendencia parece encontrarse así mismo en los niños, sobre todo a partir de los siete años (Fehr et al., 2008), momento en el que comienza a verse una clara aversión hacia repartos desiguales. En sus estudios, estos autores también encontraron esta tendencia entre familiares y amigos (Fehr et al., 2008). Es decir, de manera general, cuando los individuos podemos tomar decisiones voluntarias, tendemos hacia el igualitarismo.

La tendencia hacia una organización social igualitaria no es absoluta, pero desde un punto de vista evolutivo existen múltiples evidencias que parecen demostrar que se trata de una adaptación (Efferson et al., 2008; Endicott, 1999; Fehr et al., 2008; Gowdy, 1998; Wallace et al., 2007). En sus trabajos, principalmente con la etnia !Kung San, en Botswana, Lee (1999) expone que en las sociedades de cazadores-recolectores se da mucha importancia al consenso y a la toma de decisiones colectiva, un mecanismo que trata de garantizar el beneficio a largo plazo del grupo (Lee, 1979, 1999; Marshall, 1976; Woodburn, 1982). En este



sentido, según Woodburn (1982) el tipo de retorno en estas sociedades no es inmediato, por ejemplo, desde la recolección de los frutos hasta su consumo, o de la manufactura de utensilios a su posterior empleo. Esto, en los grupos de cazadores-recolectores, genera dependencia de unos frente a otros, por lo que el consenso es un recurso beneficioso para todos (Silberbauer, 1982).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en torno a la organización igualitaria de los grupos humanos informales es la existencia de dos roles diferentes dentro del mismo: líderes y seguidores. Según apuntan algunas investigaciones, la coordinación en la resolución de problemas complejos de convivencia en el grupo, sobre todo cuando éste es numeroso, y el mantenimiento de la identidad grupal, es la que presionó la generación de adaptaciones relacionadas con una manera especial de determinar los **roles de líderes y seguidores** (Steward, 1938; Tooby y Cosmides, 2002; Tooby, Cosmides y Price, 2006). Entre otros, un elemento de liderazgo es la habilidad para castigar y prevenir que integrantes de un grupo rompan la convivencia y generen perjuicios graves en su interior. La cooperación multi-individual necesita de la coordinación entre individuos y de la defensa frente a la explotación de los oportunistas (Tooby, Cosmides y Price, 2006).

Algunos antropólogos defienden en este sentido que la resistencia a ser dominados es un factor que ha ejercido presión en el desarrollo de la conciencia, el lenguaje y la propia organización social (Boehm, 2001; Erdal y Whiten, 1994, 1996). En las agrupaciones no meramente gregarias y democráticas que componen los grupos de cazadores-recolectores, existen tanto individuos dominantes como subordinados (Barrette, 1987; Boag y Alway, 1981; Huntingford y Turner, 1987; Schein, 1975; Steward, 1938; Stewart, 1994; Wilson, 1992), y sin duda estas organizaciones estarán influenciadas por la fuerza de los integrantes dominantes sobre los subordinados (Boone, 1992; Diehl, 2000; Hawkes, 1992; Vehrencamp, 1983). Para organizar un grupo democrático, resulta interesante que algunos de sus miembros dirijan y tengan mayor peso a la hora de tomar decisiones. Existen muchos trabajos también en Etología en ese sentido, y en general, en las especies

sociales, es bastante común la existencia de estos dos tipos de integrantes (Barrette, 1987; Boag y Alway, 1981; Huntingford y turner, 1987; Schein, 1975; Steward, 1938; Stewart, 1987; Wilson, 1992).

En el fondo, la existencia de líderes y seguidores se trata también de una competición dentro del grupo. Es una lucha interna entre competición y cooperación, en la que el subordinado evalúa su pérdida de recursos frente al dominante, y, por norma general, el subordinado suele cooperar (Boone, 1992; Hawkes, 1992; Vehrencamp, 1983).

Pero que la tendencia natural en *H. sapiens* sea organizarse en sociedades democráticas no quiere decir que se hayan dado, y que se den a día de hoy, otro tipo de organizaciones más formales y estratificadas (Flannery y Marcus, 2012; Habu, 2004). La razón principal estriba en que este tipo de organización igualitaria, fomentadora de una motivación a cooperar, aun universal en los seres humanos, se circunscribe únicamente a contextos relacionales aparentemente similares a los que se dieron durante el surgimiento de nuestra especie, principalmente en torno a grupos pequeños de no más de cien integrantes (Binford, 1980, 2001; Lee y Daly, 1999).

De hecho, las sociedades de cazadores-recolectores también muestran casos de repartos poco equitativos. Suelen darse en casos de grupos más complejos, donde el entorno les ha obligado a organizarse de otra forma, y de alguna manera a almacenar recursos para épocas de escasez (Binford, 1980; Flannery y Marcus, 2012; Habu, 2004). Pueden darse con mayor probabilidad en las sociedades que alcanzan un número mayor de integrantes, con asentamientos más estables y con poca movilidad (Arnold, 1996; Erlandson et al., 2002; Fitzhugh, 2003; Kelly, 1995; Kennett, 2005; Price and Brown, 1985; Price and Feinman, 1995; Raab and Larson, 1997; Sassaman, 2004; Suttles, 1990).

En consecuencia, entre los rasgos asociados con un grupo de cazadores-recolectores, destaca su organización en torno a **jerarquías flexibles y variables** (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Boehm, 1999; Colarelli, Spranger y Hechanova, 2006;

Nicholson y De Waal Andrews, 2005), en las que prima la toma de decisiones parcialmente democrática, dominada en todo caso por líderes naturales y carismáticos (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006), es decir, erigidos en ese puesto por el resto de integrantes en función de sus aptitudes y sus actitudes. Un líder carismático suele también asumir mayores riesgos, media en todos los conflictos y es el primero en defender al grupo frente a agresiones externas, por lo que suele ser erigido y mantenido en el liderazgo por voluntad del grupo, sin necesidad de imposiciones (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006). Este tipo de liderazgo se da también en sociedades actuales de cazadores-recolectores, en las que no tienen líderes permanentes, ya que el liderazgo dependerá en todo caso de la tarea ejecutada en cada momento, y de las personas experimentadas en dichas actividades (Dahlberg, 1975; Erdal y Whiten, 1994, 1996; Gowdy, 1998).

Por tanto, en un grupo humano sin estructuras organizativas impuestas, y en todo caso limitado por las capacidades de cada individuo, la puerta está abierta para que todos puedan aspirar a gobernar, si se ganan la admiración y el respeto de los demás. Los actos en favor del grupo son las acciones que pueden posicionar a una persona en la jerarquía de su grupo (Hardy y van Vugt, 2006; Henrich y Gil-White, 2001). En definitiva, estas acciones cooperativas permiten a sus ejecutores ganarse el apoyo de los demás, escalar posiciones en la jerarquía informal, e obtener un mayor éxito reproductivo en la competición que, al final, condiciona también a este tipo de sociedades.

Se trata pues de jerarquías fluidas dirigidas a grupos de trabajo autónomos (Cannon, 2011; Cummings, 2013; Erdal y Whiten, 1996; Whiten, 1998). En base a las funciones, el conocimiento y las responsabilidades de sus integrantes, los grupos legitiman sus jerarquías, necesarias para su funcionamiento, pero sin duda flexibles (Lindenberg y Foss, 2011). La desigualdad no es una característica de los actuales grupos de cazadores recolectores (Woodburn, 1982).

Asimismo, en los grupos ancestrales de cazadores-recolectores, en opinión de diversos autores, la información se compartía continuamente entre todos sus

miembros (De Dreu et al, 2008; Tsai, 2001), pues la supervivencia de todos ellos dependía del conocimiento compartido sobre peligros y oportunidades, en definitiva, de la capacidad de respuesta de todo el grupo como unidad de acción.

En definitiva, por norma general, parece que *H. sapiens* tiene la tendencia natural a organizarse en grupos igualitarios (Efferson et al., 2008; Wallace et al., 2007), fruto de una adaptación a los ambientes de sabana de los grupos ancestrales de cazadores-recolectores (Boehm, 1999, 2012; Panter-Brick et al., 2001). Este argumento parece evidenciarse también en las sociedades de cazadores-recolectores que actualmente siguen existiendo (Woodburn, 1982). De cualquier manera, en la mayoría de las sociedades humanas en las que los individuos pueden tomar decisiones voluntarias, se tiende hacia el igualitarismo.

A modo de resumen, estos son los principales rasgos asociados a la jerarquía informal de los grupos humanos ancestrales expuestos en el presente apartado:

- Autoridad fluida, centrada en líderes naturales, temporal y por áreas de experiencia.
- Seminomadismo general, sin posibilidad de acumular recursos.
- Reparto equitativo de los beneficios.
- Casi inexistencia de propiedad privada.

#### **2.4.3. Visibilidad de acciones y actitudes.**

En una estructura jerárquica informal, como ya se ha adelantado, en la que **las contribuciones por el bien común sirven para posicionarse frente a los demás, nuestros actos deben poder verse** (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Bolino, 1999; Bolino et al., 2008; Chiaburu et al., 2013; Kiker y Motowidlo, 1999; Rioux y Penner, 2001). Por este motivo, otro aspecto muy relevante en la organización de un grupo es la posibilidad de hacer visibles nuestras acciones, cualidades y actitudes (Engelmann et al., 2013).

El prestigio y la autoridad en las sociedades tradicionales de cazadores recolectores se establecía por medio de las contribuciones de sus integrantes en beneficio del grupo (Hardy y van Vugt, 2006; Henrich y Gil-White, 2001). Su visibilidad es un factor crucial para que se originen comportamientos cooperativos, ya que el interés no consciente que descansa tras ellos es recibir el mismo trato de los demás y, además, ser bien valorado dentro del grupo, requisito como ya se ha indicado fundamental para ascender en una jerarquía informal, restringida por áreas concretas a las capacidades de cada integrante.

La finalidad adaptativa de cooperar es individual (Dawkins, 1991; Trivers, 1971, 1972, 1985), y puede abarcar distintos objetivos: Recibir ayuda por parte de los demás cuando nos haga falta, asentar nuestra posición dentro del grupo, y, si es posible, escalar posiciones en su jerarquía natural (Hawkes, 1990, 1991, 1996, 2000). Tanta es la importancia del prestigio y la posición social en los grupos humanos, que en ocasiones resultan ser cuestiones más importantes que la propiedad privada (Bowles y Cho, 2013; Gintis, 2007; Riches, 1995; Woodburn, 1968). En los humanos, **el prestigio da una mayor influencia sobre los demás**, y el prestigio adquiere gracias a los esfuerzos realizados en beneficio de los compañeros.

Entre los actos cooperativos que tienen lugar en el entorno de una jerarquía informal, los individuos también comparten conocimiento (De Dreu et al, 2008; Shipton et al., 2006; Tsai, 2001). Mostrar nuestras capacidades cognitivas avanzadas, nuestra inteligencia, y cederlas en beneficio del grupo, es una herramienta ciertamente útil de posicionamiento social. Los seres humanos seremos buenos compañeros, ayudaremos a otros, en parte si nuestros comportamientos cooperativos pueden ser vistos por los demás para, en su caso, ser considerados favorablemente (Chiaburu et al., 2013). Los mejor posicionados se verán beneficiados en los repartos (Fehr y Fischbacher, 2003; Fehr y Fischbacher y Gächter, 2002; Gintis, 2000) y en las posibilidades de reproducirse (Miller, 2000).

Por consiguiente, para que la cooperación reporte beneficios, será interesante poder hacerlo visible, por ejemplo con el lenguaje, un instrumento muy útil para socializar (Dunbar, 2003) y comunicar nuestros logros y esfuerzos en beneficio de los demás.

Es decir, hacer visibles nuestros actos cooperativos es un elemento primordial para nosotros, una tendencia conductual adaptativa que nos motiva a su vez, constantemente, a divulgar o hacer visibles nuestros esfuerzos por los demás, o nuestras habilidades cognitivas (Engelmann et al., 2013). Puede ser una respuesta adaptativa que proveyese de un mayor atractivo frente al otro sexo (Miller, 2000), una mejora de la reputación (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Bolino, 1999; Bolino et al., 2008; Kiker y Motowidlo, 1999; Rioux y Penner, 2001), e incluso tener una relación más directa con la gratificación (Fehr y Fischbacher, 2003; Fehr y Fischbacher y Gächter, 2002; Gintis, 2000), muy posiblemente un poco de todo.

De cualquier manera, un aspecto importante para que las personas desarrollemos actos de altruismo recíproco (Dawkins, 1976, 1991), incluso de cesión de conocimiento (De Dreu et al, 2008; Shipton et al., 2006; Tsai, 2001), es que nuestras acciones cooperativas puedan ser vistas por los demás (Chiaburu et al., 2013).

Hoy en día también, por lo general, en las empresas la gente intenta dar una buena imagen de uno mismo en el trabajo, pues favorece para escalar posiciones (Rosenfeld, Giacalone y Riordan, 1995), también entre iguales (Flynn et al., 2006). Lo que es realmente importante es que los comportamientos de ayuda sean visibles (Morin et al., 2011). Por consiguiente, es condición necesaria que estas acciones puedan ser vistas y valoradas por los demás. La razón, es adaptativa, fruto de la evolución de nuestra especie, y está asociada a nuestro cerebro eminentemente social (Dunbar, 2003; Tomasello et al., 2005) y a nuestro interés no consciente particular (Dawkins, 1991).

Resulta destacable, como apuntan varias investigaciones, que ya en torno a los 5 años los niños están mucho más preocupados en relación a su reputación

dentro del grupo que fuera de él (Engelmann et al., 2013; Tomasello et al., 2005). Esto podría estar basado en la necesidad adaptativa (Broom, 1991; Fraser y Broom, 1990; Nicholson, 2005, 2006, 2010) de encajar en el grupo al que uno pertenece, con objeto de esperar la conformidad de los compañeros y de evitar las sanciones negativas del resto (Riedl et al., 2012; Rossano, Carpenter, y Tomasello, 2012; Tomasello et al., 2005; Vaish, Missana y Tomasello, 2011). Únicamente los humanos nos autoevaluamos con respecto a las perspectivas y estándares normativos que se supone que debemos cumplir y que suponemos que exigirán de nosotros el resto de integrantes en el grupo (Tomasello y Vaish, 2013).

Si una de las principales razones adaptativas de los comportamientos cooperativos descansa en su reciprocidad y su beneficio particular (Dawkins, 1991; Trivers, 1971, 1985), ¿para qué esforzarse si ese sacrificio no va a ser identificado y reconocido por nadie, es decir, no va a servirnos para nada?. La motivación a ser cooperativo, desde un punto de vista adaptativo, surgirá únicamente si podemos obtener réditos a cambio. Cualquier impedimento a ser vistos por los demás, o a poder dar a conocer nuestras acciones cooperativas, generará una motivación en sentido contrario, a no cooperar y a ser oportunista.

En definitiva, una característica relacionada con los grupos humanos ancestrales y los grupos actuales de cazadores-recolectores es la capacidad de visibilizar, la posibilidad de que todos puedan ver y evaluar las acciones cooperativas de los demás. Por lo tanto, la principal característica explicada en este apartado es:

- Hacer visibles nuestras acciones y actitudes cooperativas.

#### **2.4.4. Sistemas de autocontrol y castigo.**

Como ya se ha adelantado, entre otros tipos de capacidades, el cerebro humano también ha evolucionado con mecanismos cognitivos diseñados para evaluar rápidamente las intenciones de otros (Cosmides y Tooby, 1992; Dunbar y

Shultz, 2007; Hoffman et al., 1998), consecuencia de poseer un cerebro social fruto de desarrollar la vida en grupos altamente compenetrados (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 2003, 2004, 2005), con sus grandes complejidades organizativas asociadas (Dunbar, 1998, 2003; Dunbar y Shultz, 2007; Tooby y Cosmides, 2005), y una gran dependencia entre sus integrantes.

Por todo ello, resulta vital para cualquiera de sus miembros disponer de adaptaciones que les permitan determinar si puede confiar en los demás, especialmente en aquellas personas no pertenecientes a su familia (Todorov, Pakrashi y Oosterhof, 2009; Todorov, 2008). Como una adaptación conductual, los humanos poseemos estrategias cognitivas que nos permiten detectar cuándo alguien se comporta de manera cooperativa u oportunista, pues se trata de un rasgo realmente útil para mantener cohesionado el grupo y evitar actitudes que pongan en peligro a las personas que lo componen. Por consiguiente, ésta se erige como una condición básica de cara a establecer relaciones cooperativas con no familiares (Nicholson y White, 2006), el tipo de relación general entre nuestra especie (Bowles, 2006). Autores como Van Vugt y Ronay (2014) argumentan que en los actuales grupos de cazadores-recolectores se dan evidencias que demuestran la existencia de un control continuo por parte de todos a las acciones de los demás.

Los humanos, como sucede con otros muchos animales, poseemos mecanismos especializados para detectar cambios en el comportamiento de otros animales y de otros humanos (New et al., 2007), principalmente aquellos con los que se convive, aunque también disponemos de mecanismos para controlar acciones externas al propio grupo (Ackerman et al. 2006), como las acciones agresivas (Cosmides y Tooby, 2013).

En todo momento hay una participación general en la toma de decisiones, así como unos mecanismos internos de control sobre las actitudes de los demás (Nicholson, 2010), de los líderes (Boehm, 1999, 2012), y de las acciones propias, que son autoevaluadas por los propios ejecutores, en previsión del control que los demás harán sobre ellas, precisamente (Tomasello y Vaish, 2013).



Aunque los cimientos de las sociedades humanas están basados en estructuras igualitarias de líderes-seguidores (van Vugt, 2006), y desde niños tendemos a seguir a la mayoría (Engelmann et al., 2013; Haun, Rekers y Tomasello, 2012; Haun y Tomasello, 2011), dicho poder se organiza mediante estrategias de control sobre la autoridad, y de división horizontal de funciones y tareas (Nicholson, 2010).

En el ser humano existe un fuerte componente recíproco en el altruismo (Trivers, 1971, 1972, 1985), también hacia el beneficio general, no únicamente el particular (Fehr y Rockenbach, 2003; Rudolph, Morrison y Carroll, 2009). Esto sucede, sobre todo, en las relaciones a largo plazo, en las que los actores no piensan activamente en las consecuencias de sus acciones inmediatas (Trivers, 1971, 1972, 1985), algo que sí sucede en relaciones más puntuales. Y es que el altruismo recíproco es general a la especie humana gracias, entre otros factores, a nuestra capacidad para comunicarnos y reconocer los engaños (Broom, 1981).

A pesar de ser el oportunismo una predisposición psicobiológica conductual (Alexander, 1987; Caporael et al., 1989; Dawkins, 1976; Fehr y Fischbacher, 2003; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007), como sucede con el altruismo recíproco (Trivers, 1971, 1985), surge en unas condiciones determinadas, aquellas que, precisamente, no cumplen con las asociadas al ERHs que se exponen en el presente apartado.

En general, las personas desarrollamos actitudes innatas negativas hacia los oportunistas, que se aprovechan de los esfuerzos de los demás en beneficio propio, y sin aportar nada (Nicholson, 2010; Nicholson y White, 2006). Por tanto, aparentemente, en los humanos surgiría una presión a seleccionar aquellos individuos cooperadores (Boehm, 2012; Hepach, Vaish y Tomasello, 2013; Tomasello et al., 2012), capaces de autoevaluar el beneficio o perjuicio hacia la comunidad de sus propias acciones (Tomasello y Vaish, 2013), y a **sancionar las acciones oportunistas** (Fehr y Rockenbach, 2003) “ajenas”. En concreto, cuando las sanciones se imponen para favorecer al grupo, y no para mejorar el beneficio

propio, tienen un efecto motivador de comportamientos cooperativos (Fehr y Rockenbach, 2003). Si no, si se imponen y el objetivo se ve claramente como favorecedor de un interés particular, el efecto es justo el contrario (Fehr y Rockenbach, 2003).

Como revelan diversas investigaciones (Bowles y Gintis, 2002, 2004; Gintis et al., 2003), aun a costa de salir perjudicados por esa acción punitiva, a pesar de que no se prevean recompensas conscientes a corto o largo plazo por el ejercicio de esa acción punitiva, la tendencia psicobiológica a acusar y castigar al que viola las normas de convivencia dentro del grupo será constante, pues debemos tener en cuenta siempre que el beneficio o perjuicio sobre la eficacia biológica individual no tiene que ver con el beneficio consciente de la persona (Cosmides y Tooby, 1992). Precisamente, el perjuicio de la detección y castigo a las acciones oportunistas propias ejercida por el resto (Boehm, 1999; Johnson y Earle, 1987; Marlowe, 2010; Peterson, 1993), puede haber presionado para que las personas tendamos también a autoevaluarnos (Tomasello y Vaish, 2013), completando en definitiva el círculo de autocontrol sobre todo el grupo.

En consecuencia, la habilidad innata para detectar los comportamientos oportunistas dentro del grupo se convierte también en condición necesaria para que la cooperación intragrupal sea una estrategia evolutivamente estable en nuestra especie (Axelrod, 1984; Axelrod y Hamilton, 1981; Boyd y Richerson, 1988; Cosmides, 1985; Cosmides y Tooby, 1989, 2005; Trivers, 1971).

Obviamente, y teniendo en cuenta que el oportunismo es una tendencia también heredada, la presión selectiva que derivó en los grupos ancestrales de cazadores-recolectores favoreció la capacidad para detectar a los oportunistas (Dunbar y Shultz, 2007; Cosmides y Tooby, 1992; Hoffman et al., 1998). Esto tuvo lugar mediante el establecimiento de una estructura lo suficientemente robusta que permitiese su detección, y que eliminase cualquier tipo de barrera física o estructural que los ocultase. El peligro de resultar perjudicado por un oportunista, al ser un rasgo conductual universal en nuestra especie (Alexander, 1987; Dawkins,

1991; Chen, Peng y Saporito, 2002; Trivers, 1971, 1985), estará siempre presente. Para que los comportamientos cooperativos se extiendan entre todos, el grupo debe ser capaz de autocontrolarse ininterrumpidamente.

Dentro de los grupos se forman continuas coaliciones entre sus integrantes, que tratan de quitar poder a los altos cargos (Boehm, 1999; Boehm et al., 1993) y mantienen controlado al líder para que no pueda abusar de su poder (Boehm, 1999; Betzig, 1986). Como indica Woodburn (1982), el ser humano es “*agresivamente igualitario*”, en su intento por mantener el poder y la autoridad siempre bajo control.

Es decir, el **autocontrol grupal por los propios integrantes de un grupo humano es una herramienta efectiva para mantener cierto nivel de igualitarismo en nuestra especie** (Boehm, 1999). De hecho, Singer et al. (2006) indican que determinadas áreas del cerebro relacionadas con el premio se activan cuando los líderes son castigados por comportarse injustamente. Es decir, de manera no consciente tendemos a juzgar tanto a nuestros superiores como a nuestros iguales, y a castigar sus acciones oportunistas (Boehm, 1999, 2012; Fehr y Rockenbach, 2003).

El ser humano es capaz de discernir qué es correcto y que es incorrecto en lo relativo a comportamientos (Wilson, 1978; Broom, 2003; Planalp, 1999). Esta capacidad se expresa a través de códigos morales (Broom, 2003), como es el caso de las religiones, una práctica extendida a cualquier sociedad humana (Thorpe, 1974) que, entre otras cuestiones, tiene entre sus finalidades la de servir para la cohesión de la sociedad (Broom, 2003).

Por tanto, así como existen mecanismos psicobiológicos innatos para reconocer los actos cooperativos, existen medios para reconocer los engaños, para detectar a los oportunistas. Aunque los distintos medios que las sociedades han desarrollado para detectar los engaños pueden ser complejos, la estrategia innata que todo ser humano dispone para detectarlos sigue un patrón similar al sistema de reconocimiento de actos cooperativos (Broom, 2003). Sencillamente, somos una

especie adaptada para detectar en nuestros congéneres tanto actos cooperativos como acciones oportunistas.

La capacidad de un grupo para autocontrolarse, detectar y castigar al oportunista no siempre es factible, pues depende de las condiciones particulares en las que dicho grupo se organice. Estudios antropológicos (Arnold, 1996; Erlandson et al., 2002; Fitzhugh, 2003; Kelly, 1995; Kennett, 2005; Price y Brown, 1985; Price and Feinman, 1995; Raab and Larson, 1997; Sassaman, 2004) muestran este tipo de desviaciones hacia repartos muy desiguales en casos en los que el número de integrantes aumenta por encima de un número que haga posible un autocontrol efectivo, o en circunstancias que permiten generar almacenes y otras formas de acumulación de recursos. Ambas situaciones dificultan el desarrollo efectivo de los mecanismos naturales de autocontrol de los grupos humanos (Arnold, 1996; Erlandson et al., 2002; Fitzhugh, 2003; Kelly, 1995; Kennett, 2005; Price y Brown, 1985; Price and Feinman, 1995; Raab and Larson, 1997; Sassaman, 2004).

**El oportunismo no es un fallo puntual en el sistema, sino otro rasgo adaptativo** (Alexander, 1987; Dawkins, 1991; Chen, Peng y Saporito, 2002; Trivers, 1971, 1985) que, de no controlarse, puede extenderse y llegar a ser la tendencia conductual general en un grupo humano, o en una organización. Mantener a raya este tipo de conductas es uno de los requisitos fundamentales que debería cumplir el entorno relacional de una especie social y cooperativa como la nuestra.

A modo de conclusión, en relación con este apartado, un grupo humano contará con un sistema adecuado de autocontrol de acciones oportunistas siempre que existan:

- Medios que posibiliten el autocontrol entre todos los integrantes.
- Posibilidad de castigar las acciones oportunistas, propias y ajenas.

### **2.5. Compendio de la revisión de las características asociadas al ERHs.**

De la revisión agrupada en el apartado anterior, aparecen una serie de aspectos identificados como caracteres determinantes de la estructura organizativa de un grupo humano informal (por ejemplo, los grupos de cazadores-recolectores), que en su conjunto conforman el ERHs, el entorno relacional al que se ha adaptado nuestra especie, *H. Sapiens*.

Este contexto específico reúne una serie de características que, dentro de un grupo humano, provocan entre sus integrantes una motivación general a cooperar con sus compañeros, instintiva y emocional, sin necesidad de imposiciones. Todas las características nombradas, calificativas del comportamiento en grupo de nuestra especie, son conductas adaptativas, que emiten señales continuas y que el receptor percibe, influyendo en su nivel y tipo de motivación.

Las características revisadas en el presente capítulo como definitorias del ERHs pueden clasificarse en relación con la naturaleza de las mismas, material e inmaterial.

#### **2.5.1. Caracteres materiales.**

Los caracteres materiales en el contexto original de nuestra especie se centran en dos aspectos concretos, “aparentemente” evidentes, pero con importantes repercusiones, como veremos:

1- Los lazos genéticos. La familia nuclear es el origen, desde el punto de vista evolutivo, de los grupos humanos, y crea uniones casi indestructibles. El altruismo puro (Eibl-Eibesfeldt, 1971, 1989; Hill et al., 2011) es casi exclusivo de las relaciones familiares.

2- Cercanía física. Estamos adaptados a reconocer como miembros de nuestro grupo exclusivamente a aquellas personas con las que compartimos nuestro espacio vital. De hecho, al formar parte de un grupo cerrado como

extensión de la familia, estamos adaptados para reconocer como potencial agresor a cualquier desconocido, y como compañero a los conocidos que viven junto a nosotros (Lickel, Schmader, y Spanovic, 2007; Tomasello et al., 2012). Es decir, nuestro grupo lo tienen que formar sólo personas conocidas, con las que además compartimos nuestro espacio vital.

3- Número de integrantes. Como ya se ha indicado, además, en apariencia estamos adaptados para tener una relación cercana con un número máximo de personas (Binford, 1980, 2001), en principio en torno a 150 (Dunbar, 2003, 2004). Por encima del mismo, es posible que no estemos adaptados a mantener relaciones cercanas y cooperativas.

4- Símbolos materiales. Esta simbología, que identifica y vincula a un grupo, también lo unifica y diferencia de otros, dándole identidad. Son caracteres físicos aquellos relativos a los rasgos raciales (Cosmides, Tooby y Kurzban, 2003; Xu et al., 2009) o la vestimenta (Efferson, Lalive y Fehr, 2008).

5- Propiedad privada. En la mayoría de los casos, la propiedad se ve reducida a determinados bienes particulares, y es inexistente cuando se trata de bienes de interés general, como los alimentos (Riches, 1995; Woodburn, 1968, 1982).

### **2.5.2. Caracteres inmateriales.**

Los caracteres inmateriales son todas las características, también revisadas, que dan pistas sobre el tipo de relación que regula la convivencia entre aquellas personas que comparten espacio vital, es decir, los conocidos que conforman un grupo humano.

Quizá no sean tan evidentes como los rasgos materiales, pero se trata de características, como la jerarquía informal, la posibilidad de controlar las acciones de los demás, la certeza de ser continuamente evaluado o de sentirse identificado, que resultan igualmente importantes para definir la estructura de un grupo humano.

Estos son los aspectos localizados por medio de la revisión literaria ya expuesta, que podrían asociarse a los caracteres inmateriales de los grupos humanos:

1- Objetivos comunes. Compartir objetivos e intereses facilita la convivencia y la cooperación, pues todos los implicados van a salir beneficiados (Keizer, Lindenberg y Steg, 2008; Tomasello et al., 2005; Tooby, Cosmides y Price, 2006).

2- Compartir símbolos inmateriales. Al igual que sucede con símbolos materiales, como la raza o la vestimenta, pertenecer a la misma religión, tener los mismos usos y costumbres, identifica a los integrantes de un grupo y les hace sentirse vinculados entre ellos (Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Tomasello et al., 2005; Sosis y Bressler, 2003).

3- Asunción de roles naturales, tanto de sumisión como de liderazgo (Boone, 1992; Diehl, 2000; Hawkes, 1992; Tooby y Cosmides, 2002; Vehrencamp, 1983). Son papeles perfectamente interdependientes dentro de un grupo, y teniendo en cuenta el resto de características organizativas, no implican un abuso de poder (Boehm, 1999, 2012).

4- En relación con el punto anterior, otra característica inmaterial es la delegación en la toma de decisiones y el reparto de tareas entre todos (Cannon, 2011; Cummings, 2013), sea líder, o no lo sea (Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Nicholson, 2005; Wallace et al., 2007).

5- Otra característica general asociada a los grupos humanos ancestrales es el reparto de los beneficios de manera equitativa entre todos los integrantes, sin repartos desiguales (Boehm, 1999; Cashdan, 1990; Kiefer, 2002; Lee, 1993; Woodburn, 1968).

6- Un punto fundamental para la diseminación de comportamientos cooperativos se asocia a la existencia de medios para hacerlos visibles, pues las acciones cooperativas en beneficio de los demás, como rasgo adaptativo, deben ser vistas y valoradas (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Miller, 2000; Bolino, 1999; Bolino et al., 2008; Chiaburu et al., 2013; De Dreu et al, 2008; Engelmann et al., 2013; Fehr

y Fischbacher, 2003; Fehr y Fischbacher y Gächter, 2002; Gintis, 2000; Kiker y Motowidlo, 1999; Rioux y Penner, 2001).

7- Otro aspecto importante identificado en la revisión literaria es el relacionado con los mecanismos de autocontrol con los que debe contar un grupo informal (Boehm, 1999, 2012; Cosmides y Tooby, 1992; Dunbar y Shultz, 2007; Hoffman et al., 1998; Nicholson, 2010). En ese sentido, es necesaria la inexistencia de barreras al control de las acciones por parte de todos, y para todos.

8- En unión al punto anterior, esa falta de barreras ha de encontrarse también para el castigo hacia las acciones oportunistas, tanto físico como de rechazo o escarnio público (Boehm, 1999; Johnson y Earle, 1987; 1993; Fehr y Rockenbach, 2003; Marlowe, 2010; Peterson, Singer et al., 2006).

Estas trece características (5 materiales y 8 inmateriales) son las que conforman el ERHs, y son las que precisamente hay que considerar de cara a determinar si es posible promover una motivación a cooperar como conducta general dentro de cualquier organización.

## **2.6. El desarrollo de los comportamientos fuera de su contexto original.**

Una cuestión crucial, llegados a este punto, y que servirá de argumento a la hora de explicar deriva conductual hacia el oportunismo de los trabajadores (Wathne y Heide, 2000), detalladas en el Capítulo 3, tiene que ver cuando en una organización no se dan las condiciones concretas para las que los comportamientos cooperativos han surgido (Fraser y Broom, 1990, Carranza et al., 1994; Lorenz, 1963, 1982, 1993). Debido al importante componente de respuesta semiautomática que motiva todo comportamiento, el entorno coyuntural de una persona juega un papel fundamental a la hora de determinar finalmente su conducta. Ésta variará, acercándola o alejándola de lo que sería el comportamiento cooperativo asociado a *H. sapiens* ante su nicho ecológico a nivel de relaciones, el ERHs, en función de su contexto coyuntural (Broom, 1986, 1991).



Las características del entorno actúan como pulsión, son las que provocan la motivación no consciente a comportarse de una determinada manera (Broom, 1991), muchas veces asociada a emociones (Barret, 2005, Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Kashdan, Barret y McKnight, 2015). Entonces, cuando algunas de estas condiciones ambientales, las asociadas al ERHs, debieran darse y no se dan, o se dan de forma inadecuada a como debieran, también acabará provocándose un comportamiento asociado, aunque, en estos casos, lo normal es que, o no se genere el comportamiento adecuado, o éste se produzca de forma distorsionada (Broom, 1991).

Cooperar dentro del grupo al que uno pertenece es un rasgo conductual heredado y universal en los seres humanos (Tomasello et al., 2005). Pero, cuando por cualquier motivo, el entorno no es el asociado a los comportamientos cooperativos, aquel para el que la especie se ha adaptado, la motivación conductual del individuo no será cooperar, y probablemente acabe actuando de manera oportunista. De hecho, tal como afirman algunos autores, estas situaciones pueden transformarse en una fuente de desequilibrios y de comportamientos distorsionados (Broom, 1986, 1991, 2003; Dawkins, 1976, 1991).

Nuestro comportamiento cooperativo es una adaptación por selección natural a los ambientes ancestrales que propiciaron en nuestra especie la formación de grupos de personas, no necesariamente familiares, pero fuertemente cohesionados e interdependientes (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Langbroek, 2004). Pero, en opinión de varios autores, no existe garantía de que eso mismo esté sucediendo a día de hoy (Cosmides y Tooby, 2005, 2013; Tooby y Cosmides, 1990; Symons et al., 1992). Los ambientes actuales difieren aparentemente mucho de aquellos en los que los seres humanos evolucionamos como especie, particularmente cuando nos referimos a aspectos relacionados con comportamientos en sociedad. Las sociedades actuales ya no son pequeños grupos seminómadas de entre 25 y 200 familiares y conocidos (Cosmides y Tooby, 2005, 2013), aunque nuestros programas cerebrales cognitivos siguen diseñados para ese

mundo social de antaño (Cosmides y Tooby, 2005, 2013). Por ello ha resultado imprescindible desentrañar las características de ese ambiente ancestral, y conocer las diferencias con el actual, cuestión a tratar en el próximo Capítulo.

Las características revisadas sobre el ERHs comenzaron a variar, presumiblemente, de forma paralela al desarrollo tecnológico, con la consecuente aparición de la Agricultura y los primeros asentamientos estables (Tudge, 1998), hace más de 10.000 años (Betzig, 1986; Harris, 2009). Las nuevas condiciones de organización de la sociedad que el desarrollo tecnológico y la agricultura trajeron consigo, permitiendo la acumulación de recursos (Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Binford, 1980, 2001; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000) y la generación de jerarquías fijas y subordinación (Betzig, 1986; Nicholson, 2010), fueron un punto de inflexión que dirigió la motivación de las personas hacia comportamientos mucho menos cooperativos.

Cuando las diferencias en los entornos generadores de los comportamientos cooperativos tienen lugar, nuestra motivación asociada ya no nos empujará a cooperar, sino, precisamente, a lo contrario, a ser oportunistas, pues ambas opciones conductuales forman parte de la plasticidad conductual humana (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985), y no están reñidas con el interés particular inherente a cualquier persona.

De hecho, autores como Dawkins (1976, 1980, 1991) y Broom (1981, 1991), asociando ambiente y comportamiento con las necesidades etológicas, indican que si éstas no son satisfechas o se distorsionan, con el paso del tiempo pueden surgir sentimientos subjetivos desagradables (Dawkins, 1976, 1980, 1991) y estrés (Broom, 1988c), además de pérdida de control conductual y frustración (Broom, 1981, 1991; Fraser y Broom, 1990), disminuyendo su bienestar en términos biológicos (McGlone, 1993). Incluso puede presentarse el malestar sin la presencia de sufrimiento de forma evidente. En concreto, Broom (1991) considera la úlcera de estómago, los comportamientos sociales anormales, los comportamientos

neuróticos, e incluso la mayor incidencia de infecciones víricas para determinar estrés en las personas, consecuencia de la insatisfacción de necesidades etológicas. Son todas ellas, en definitiva, la consecuencia de la imposibilidad de un individuo a afrontar su vida y su objetivo biológico en un ambiente determinado, de la forma en la que ha sido pre-programado para hacerlo (Broom, 1986).

En definitiva, en relación con su círculo vital, es decir, con sus familiares y conocidos, las personas estamos psicobiológicamente diseñadas para cooperar. Un ambiente no propicio al desarrollo de comportamientos cooperativos no sólo propiciará el oportunismo. Además, en ocasiones, estrés y frustración (Broom, 1981, 1991; Fraser y Broom, 1990, 1997).

## **2.7. Conclusiones.**

Volviendo de nuevo al planteamiento de la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), estos autores proponen una serie de circunstancias asociadas al entorno de trabajo y la convivencia, que modifican la motivación interna de los trabajadores, haciéndoles pasar de *marcos objetivo hedónicos y gananciales* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), es decir, de intereses particulares, a otro *normativo*, en el que desaparece el interés individual y triunfa la motivación a cooperar entre todos los trabajadores.

Pero las evidencias parecen apuntar en otro sentido, ya que el interés particular no consciente de los individuos es una constante en cualquier persona (Broom, 1991; Dawkins, 1976, 1991; Trivers, 1971, 1985), y por tanto las condiciones para lograr un entorno cooperativo no van a variar el interés no consciente particular de las personas, ni su predisposición a ser oportunistas, llegado el caso.

Aun así, esta invariabilidad del interés por el beneficio propio no está reñida con el desarrollo de una motivación cooperativa. Como se ha visto a lo largo del presente Capítulo, interés particular no consciente y motivación a cooperar son dos

caras de la misma moneda (Broom, 1991; Dawkins, 1976, 1991; Trivers, 1971, 1985), y los dos forman parte de la naturaleza conductual de las personas. Los humanos nos hemos adaptado a cooperar, tenemos la necesidad emocional de hacerlo (Appleby, 1997; Broom, 1991; Fraser y Broom, 1990; Jensen y Toates, 1993), forma parte de nosotros. En el ambiente en el que los grupos humanos ancestrales desarrollaban su vida, el que propició los cambios adaptativos arrastrados hasta hoy en los seres humanos, cooperar con los compañeros era una tendencia universal. Por tanto, el *marco objetivo normativo* identificado por Lindenberg y Foss (2011, 2013), el más similar al ERHs, es en principio el marco objetivo al que estamos adaptados, no es una excepción puntual a la regla general, que la *Goal Framing Theory* asocia también en el interés particular, pero que parece separar del *marco objetivo normativo* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

La contradicción puede venir porque, hoy en día, la mayoría de las organizaciones tienen una distribución jerárquica impuesta en sus organigramas, alejada del nicho ecológico al que nuestra especie se ha adaptado, el ERHs, y por tanto no se dan las circunstancias ambientales que precisamente seleccionaron la cooperación como rasgo adaptativo (Tomasello et al., 2005). Esto parece abocar a la mayoría de trabajadores y directivos a convivir continuamente con acciones oportunistas. La teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976; Alchian y Demsetz, 1972), sin duda, apunta en ese sentido, lo que augura una difícil solución si no cambian mucho las circunstancias.

¿Dónde puede estar la diferencia?, ¿qué puede dirigir a una organización hacia un tipo de relación o hacia otro?. Todo alude al contexto que la regule. Un entorno relacional similar al que dio origen a los seres humanos, el ERHs, generará presiones hacia la cooperación entre los integrantes de un grupo, sin entrar en contradicción con el interés particular de las personas. Un entorno diferente, en principio, presionará justo en sentido contrario, fomentando comportamientos oportunistas generalizados. Por supuesto, no se plantea aquí una dicotomía conductual, en la que una tendencia anule por completo a la otra. Sin duda, en

organizaciones con estructuras formales existen, y continuarán existiendo, comportamientos cooperativos. Asimismo, en un entorno similar al ERHs, los comportamientos oportunistas no desaparecerán, continuarán presentes a lo largo de la vida de la organización. Pero sí que será factible, bajo un entorno adecuado con la cooperación humana, que esta predisposición conductual se generalice entre los integrantes de la organización, minimizando la motivación a ser oportunistas.

Por consiguiente, a nivel de gestión de los recursos humanos en una organización, la motivación que incita a un individuo a cooperar es un aspecto fundamental a tener en consideración, pues los intereses de una persona no tienen por qué coincidir con las necesidades y objetivos de la organización en la que trabaja, y tratar de alinearlos se convierte en consecuencia y una acción fundamental para mejorar el funcionamiento de la organización.

En cualquier caso, lo que parece claro es que existe una dualidad en las personas a la hora de comportarse dentro de un grupo. Somos tanto cooperativos como oportunistas por naturaleza, y la motivación a comportarse de una manera o de otra dependerá del contexto coyuntural. Aunque el ambiente ancestral en el que surgió nuestra especie, en torno a grupos cohesionados (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Langbroek, 2004), seleccionó la motivación a cooperar como rasgo conductual (Tomasello et al, 2005), si las circunstancias no lo favorecen, seremos sin duda oportunistas (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Liberman, Gintis et al., 2003; Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985). La evolución ha hecho de las personas un ser ultra-social (Tomasello et al., 2005), pero con intereses individuales (Dawkins, 1976, 1980, 1991; Trivers, 1971, 1985). Como regla general, cualquier persona perteneciente a nuestra especie poseerá una predisposición psicobiológica conductual común, heredada y específica, y tenderá a comportarse siguiendo dicho patrón conductual, siempre y cuando se encuentre en el entorno relacional similar a aquel al que *H. sapiens* está adaptado, el ERHs.

Bajo esta premisa, las personas percibimos nuestro contexto coyuntural de manera innata, por medio de las señales que éste emite (Ahn et al., 2004; Holtz, 2013), y lo comparamos de manera no consciente con el entorno “*ideal*” acorde para la generación de comportamientos cooperativos. Si éste se da, responderemos cooperando.

Lindenberg y Foss (2011, 2013) ofrecen una exposición demasiado somera del contexto adaptativo que incita a las personas a cooperar con sus compañeros de trabajo, y centran sus esfuerzos descriptivos en determinar las condiciones organizativas que influirán en la motivación a cooperar de los equipos de trabajo.

Tal como se ha expuesto a lo largo del presente Capítulo, una descripción tan resumida del contexto adaptativo en el que surgió *H. sapiens* como especie, ha limitado las posibilidades de abarcar la totalidad de condicionantes a tener en cuenta a la hora de generar ambientes de trabajo susceptibles con la generalización de una motivación cooperativa en las organizaciones.

Por el contrario, el repaso profundo que este Capítulo 2 ha desarrollado en lo relativo al nicho ecológico de los seres humanos a nivel de relaciones, el ERHs, va a permitir desarrollar una propuesta normativa mucho más detallada a lo largo del próximo Capítulo 3.

El ERHs se ha expuesto en función de cuatro áreas fundamentales: familia y símbolos de identificación, jerarquía informal, visibilidad, y autocontrol y castigo. A su vez, dentro de cada una de estas áreas han surgido un total de trece caracteres concretos, clasificados también como materiales e inmateriales en función de su naturaleza.

Todos ellos, en conjunto, definen el entorno coyuntural de un grupo humano o una organización. En función la orientación que siga cada uno de estos aspectos, sus integrantes se sentirán motivados a cooperar o a ser oportunistas.

**CAPÍTULO 3: LA FRONTERA INFORMAL IDENTIFICADORA DE LOS  
GRUPOS HUMANOS Y SUS CONFLICTOS CON LA FRONTERA DE LAS  
ORGANIZACIONES FORMALES.**

---

### **3.1. Introducción.**

Tras la revisión exhaustiva desarrollada en el Capítulo anterior, se presenta en el Capítulo 3 un planteamiento teórico denominado la **Frontera informal de los grupos humanos, y sus caracteres materiales** (Dunbar, 1998, 2003, 2004; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Tomasello et al., 2012; Trivers, 1971, 1985; Woodburn, 1968, 1982) **e inmateriales** (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Boehm, 1999, 2012; Boone, 1992; Diehl, 2000; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Engelmann et al., 2013; Fehr y Rockenbach, 2003; Hawkes, 1992; Nicholson, 2005; Tomasello et al., 2005; Tooby y Cosmides, 2002; Tooby, Cosmides y Price, 2006). El planteamiento teórico de la Frontera informal recoge las ideas explicadas en torno al ERHs, la estructura organizativa a la que las personas estamos adaptadas. En principio, su aplicación en un entorno empresarial facilitará la extensión de una predisposición a cooperar entre sus integrantes, así como de una identificación general con los intereses de la organización.

Posteriormente, el planteamiento de la Frontera informal se compara con la estructura organizativa formal que coyunturalmente se da en la mayoría de las organizaciones actuales, con fronteras formales explícitamente establecidas, y se pasa a enumerar posibles diferencias y puntos de fricción. La frontera formal de una organización es evaluada continuamente por sus integrantes, de manera no consciente. Si las características detectadas por un trabajador son afines a las identificadoras de la Frontera informal a la que los seres humanos estamos adaptados, es decir, si ambas fronteras coinciden, lo más probable es que este trabajador se sienta identificado con ese grupo humano, y por tanto motivado a cooperar con sus compañeros. Este proceso será similar para todos los integrantes de una organización, por lo que la Frontera informal deberá coincidir para todos ellos. Si esto es así, será factible establecer una motivación a cooperadora general en la organización.

Por el contrario, si lo que percibe un trabajador no coincide los caracteres de la Frontera informal, seguramente tampoco coincidirán las percepciones que el



resto de trabajadores tengan en cuanto a la confluencia de las fronteras formal e informal. En ese caso, la tendencia será probablemente la contraria, existiendo fuertes incentivos a no cooperar.

En definitiva, una de las principales pretensiones del presente Capítulo es destacar que, cuando las señales percibidas no coinciden con las asociadas al ERHs, comienzan a surgir tensiones en la Frontera informal, con sus problemas de motivación asociados, desincentivando la generalización de una predisposición a cooperar, y fomentando los comportamientos oportunistas (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Trivers, 1985).

Algunos de estos problemas relativos a la Frontera informal no han sido considerados desde la “*Goal Framing Theory*” (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), por lo que el presente trabajo va a permitir avanzar en dichos aspectos.

De forma resumida, el apartado 3.4. presenta diferentes conflictos asociados con cada uno de los caracteres de la Frontera informal, y plantea una cuestión muy relevante asociada con las variables transversales identificadoras del ERHs, y su relación con la motivación a cooperar. Los caracteres de la frontera informal conforman una estructura única e indivisible, y cualquier problema en uno de sus aspectos concatenará problemas con el resto de cuestiones, extendiendo la desmotivación a cooperar a toda la organización. Sus caracteres no pueden ser considerados de manera aislada.

El Capítulo 3 finaliza con un apartado en el que se exponen varios índices objetivos, utilizados generalmente en trabajos de gestión de las organizaciones, y que podrían considerarse como indicadores previos para conocer de la tendencia conductual, cooperadora u oportunista, existente en una organización.

### **3.2. Señales determinantes asociadas al ERHs.**

#### **3.2.1. Adaptación al nicho ecológico del ser humano como un sistema holístico.**

El *Marco objetivo normativo* fomentador de una motivación general a cooperar al que hacen referencia Lindenberg y Foss (2011, 2013), y que puede darse a día de hoy en una organización, parece tener muchos aspectos en común con el entorno relacional original (ERHs) que se estableció durante el surgimiento de nuestra especie.

Relaciones de parentesco aparte, el individuo interactúa constantemente con el resto de integrantes con los que convive, y es esa interacción continua la que cohesiona el grupo a escala relacional.

Como cualquier otro órgano de nuestro cuerpo, el cerebro evolucionó para extraer información del ambiente y emplearla en su beneficio, en su caso generando un comportamiento (Cosmides y Tooby, 1992) y regulando la fisiología corporal, con el fin de garantizar la supervivencia del propio organismo, y su eficacia biológica. Se trata más bien de una computadora bioquímica diseñada por selección natural para procesar información (Dawkins 1982; Williams, 1966).

Teniendo en cuenta lo ya comentado en relación al proceso semiautomático que desencadena la mayoría de los comportamientos (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989; Lorenz, 1963, 1973<sup>a</sup>, 1973<sup>b</sup>, 1982, 1993), es sabido que existe en las personas una especial capacidad para determinar las intenciones de los demás (Cosmides y Tooby, 1992; Dunbar y Shultz, 2007; Hoffman et al., 1998). En relación con el hilo conductor del presente trabajo, la motivación a cooperar, los seres humanos estamos dotados de “*sensores*” que, de manera no consciente, nos ayudan a recibir señales y evaluar así la actitud y el comportamiento de los demás (Todorov, Pakrashi y Oosterhof; 2009; Todorov, 2008; Dunbar y Shultz, 2007; Hoffman et al., 1998; Cosmides y Tooby, 1992), determinando como consecuencia si la situación dentro del grupo es la adecuada para cooperar (Camerer, 2003; Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011; Liberman, Samuels y Ross, 2004).

El entorno relacional de un individuo, sus compañeros y las interrelaciones entre ellos, emite señales continuamente, que éste recibe (Lindenberg y Foss, 2011; Todorov, Pakrashi y Oosterhof; 2009; Todorov, 2008), y que sirven como identificador del estado de dichas relaciones, de manera que una persona pueda determinar si tipo de entorno relacional en el que se encuentra (Broom, 2003) es el adecuado para cooperar (Lindenberg y Foss, 2011). Si las señales recibidas son similares a las asociadas al ERHs, el contexto relacional para el cual nuestra motivación cooperativa es una actitud adaptativa, el individuo reaccionará y será mucho más proclive a comportarse de manera cooperativa con el resto de compañeros, y a sentirse motivado en sintonía con los intereses de su grupo, en un proceso similar al indicado desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Y es que, la cooperación con personas no familiares es un rasgo conductual adaptado a la vida en grupos altamente cohesionados, en los que todos actúan como una unidad. La existencia de un grupo cohesionado de integrantes interdependientes parece erigirse como condición necesaria a la generalización de una motivación a cooperar (Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Tomasello et al., 2012).

*H. sapiens* es plástico y efectivo ante el ambiente (Burke, 2012), entre otras cosas, gracias a su fuerte compactación y rigidez organizativa interna, lo que le permite actuar en grupo como una unidad inquebrantable. Es una estructura organizativa surgida de un proceso adaptativo, aquella que mayor eficacia biológica aportó al individuo en el momento en el que surgimos como especie, en el contexto ambiental al que estamos adaptados (Pinker, 1991, 2003, 2004, 2005).

Al tratarse de adaptaciones al ambiente, los rasgos conductuales de los seres humanos encajan como una pieza de puzzle en su entorno específico (Figura 1), es donde podrán desarrollarse adecuadamente. Es en un entorno concreto, similar al ERHs, en donde cualquier persona, por regla general, se sentirá motivada a cooperar. En ambientes relacionales diferentes, nuestros rasgos conductuales ya no

son adaptativamente óptimos, y por tanto nuestra motivación a cooperar desaparecerá o se verá mermada, surgiendo como consecuencia comportamientos oportunistas.

Por su puesto, en ambientes alejados de las características del ERHs, también podrán encontrarse comportamientos cooperativos. Asimismo, entornos similares a ERHs serán testigos de acciones oportunistas. Pero una tendencia general a cooperar y castigar el oportunismo, entre la mayoría de los integrantes de un grupo, será posible únicamente en ambientes similares al ERHs.

Naturaleza interna y ambiente no son excluyentes en el ser humano. Como en cualquier otra especie, son el resultado de una interacción compleja y adaptativa de genes y ambiente (Pinker, 1991, 2003, 2004, 2005). Ambiente conductual humano y sus comportamientos asociados deberían verse como un sistema holístico, una unidad inseparable (Cosmides y Tooby, 1990, 1992, 2004, 2005, 2013).



**Figura 1. Representación esquemática del nicho ecológico asociado a *H. sapiens*.**

*La conducta de los seres humanos es una adaptación al ambiente hostil en el que surgimos como especie. En términos de eficacia biológica, nuestra conducta encaja perfectamente en ese entorno, como las piezas de un puzle.*

Como se ha presentado anteriormente, las evidencias sugieren que la evolución de los rasgos conductuales humanos es un proceso complejo, en el que la mayoría nuestras características conductuales sociales evolucionaron de forma

conjunta, durante un intervalo temporal acaecido entre el final del pleistoceno y el comienzo del holoceno, entre otras el altruismo recíproco (la cooperación) y la hostilidad intergrupala (Choi y Bowles, 2007; Kelly, 2005; Wrangham, 1999). Estas características, y todas las demás, junto con el resto de los rasgos humanos, deben entenderse de manera holística, como una unidad funcional adaptada a un nicho ecológico específico. En consecuencia, las características conductuales asociadas al ser humano han de abordarse como una unidad conductual, asociada ineludiblemente a las características del entorno que las propicia, sobre todo en lo que respecta a la motivación a cooperar (Bowles y Gintis, 2002, 2004; Gintis et al., 2003).

Sin duda, en una organización, la posibilidad de que alguien coopere de manera general con todos sus compañeros y en sintonía con los intereses de su organización, dependerá fundamentalmente de cómo perciba su ambiente laboral, incluyendo en dicho ambiente a las personas con las que trabaja, y deberá asumirse que la cooperación será una opción viable únicamente para aquellos a los que un trabajador considere como integrantes de su propio grupo (Tomasello et al., 2005), nunca para los que identifique como ajenos al mismo, individuos estos últimos hacia los que probablemente desarrolle comportamientos hostiles o de desconfianza (Chagnon, 1988; Ember, 1978; Kelly, 2005; Wrangham y Peterson, 1996; Wrangham, 1999).

El hecho de estar sometidos a una estructura compacta y rígida puede servirnos a la hora de identificarla y/o evaluarla en los ambientes organizativos actuales. Para que la actitud cooperativa sea general entre todos los integrantes de una organización actual, su entorno relacional tiene que ser similar al ERHs, no a otro.

Los humanos disponemos de la habilidad adaptativa para detectar e identificar las intenciones de los demás (Plomin, 1994; Plomin et al., 1994; Foss, 2011; Lindenberg y Foss, 2011; Liberman, Samuels y Ross, 2004), así como para compartir emociones y objetivos (Boehm, 1999, 2012; Nicholson, 2010), a lo que

Tomasello et al. (2005) se refieren como intencionalidad compartida. Esto, por un lado, provocará que las señales que recibamos conformarán las relaciones dentro del grupo y, por otro, como respuesta, las emociones que dichas señales generen, motivarán o desmotivarán a actuar de manera cooperativa (Lindenberg y Foss, 2011).

Por eso mismo es importante haber expuesto y enumerado en el Capítulo 2 las características fundamentales del ERHs, y plantear la forma en la que este entorno va a interactuar con el individuo, motivándolo a cooperar o a actuar de manera oportunista. Son los factores ambientales captados por los sentidos (Plomin, 1994; Plomin et al., 1994) los que impulsan al individuo a desarrollar un determinado comportamiento, en un proceso preprogramado y adaptado ante ese preciso entorno, y ante ese preciso estímulo (Eibl-Eibesfeldt, 1971, 1989, Pinker, 1991, 1997, 2003, 2005).

### **3.2.2. Generalización de una estrategia cooperativa.**

En un grupo informal similar al ERHs, donde todos se conocen y viven juntos, prácticamente aislado de otros grupos de seres humanos, cualquiera de sus integrantes identificará al resto del grupo como los pilares básicos de su estructura social (Lickel, Schmader, y Spanovic, 2007; Tomasello et al., 2012).

De esta manera, tal como se ha explicado en el Capítulo anterior, un individuo recibirá señales indicadoras de si los demás actúan cooperativamente con el resto de compañeros para, por ejemplo, lograr un fin común, ayudarse, protegerse mutuamente, y recibir un trato similar al dado. Acciones como compartir información y conocimientos (De Dreu et al, 2008; Tsai, 2001; Shipton et al., 2006), asumir riesgos para ayudar y proteger a otros (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006), dedicar esfuerzo y tiempo en los demás, compartir tareas y objetivos (Tomasello et al., 2005), son actividades que emitirán señales específicas, y que el receptor identificará como acciones cooperativas (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Por consiguiente, en la persona que reciba estas señales (lo habitual en un grupo humano original) se iniciará un proceso interno que la motivará a actuar consecuentemente, cooperando también.

Por tanto, que en un grupo exista ya una estrategia cooperativa será la base para que el actor coopere también, en un proceso envolvente.

Obviamente, al ser la tendencia a cooperar un rasgo conductual adaptativo (Tomasello et al., 2005), podrá surgir de forma espontánea en una persona. Pero, para que la motivación a cooperar se convierta en una tendencia conductual general y frecuente dentro del grupo, es necesario que el entorno en el cual desarrolle la vida dicho grupo sea el propicio. La forma en la que las personas reconocen el tipo de marco en el que van a interactuar es también un rasgo adaptativo, mediante la percepción de señales emitidas precisamente por su círculo vital (Ahn et al., 2004; Holtz, 2013), en definitiva, por el resto de integrantes que conforman su entorno relacional, su grupo.

### **3.2.3. Señales relativas al ERHs.**

Por tanto, ¿qué tipo de señales recibe un individuo para determinar el marco objetivo en el que se encuentra?

De la información arqueológica y de los estudios asociados a los grupos actuales de cazadores-recolectores, todo ello revisado en el Capítulo 2, en sus orígenes, sabemos que *H. sapiens* desarrollaba principalmente un tipo de vida seminómada (Binford, 1980, 2001; Johnson y Earle, 1987; Lee y Devore, 1968), estableciendo asentamientos temporales en función de la disponibilidad de alimento. El número de asentamientos asociados a cada grupo humano variaba en función de los recursos de los que vivía cada grupo, de la distancia entre estos recursos o de la necesidad de transportarlos o de generar herramientas para explotarlos (Binford, 1980, 2001; Hill et al., 2011).

Las distancias entre los distintos emplazamientos temporales (núcleos básicos para vivir, zonas de elaboración de herramientas, zonas de caza y despensa,...) también era diferente entre cada grupo (Binford, 1980, 2001), así como los almacenes para sus alimentos (Langbroek, 2004). Cuando las circunstancias lo requerían, los grupos humanos ancestrales empleaban distintos emplazamientos temporales para cubrir sus necesidades. Se trataba en definitiva de una adaptación a un cambio continuo en el entorno físico, en su territorio. En casos muy particulares se han encontrado evidencias de asentamientos permanentes, pero se trata en todo caso de excepciones a la regla general, principalmente favorecidas por condiciones especiales de abundancia de recursos (Binford, 1980, 2001; Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000). Por tanto, un rasgo general asociado a los grupos humanos, en los albores de nuestra especie, es la casi inexistencia de asentamientos permanentes. La vinculación entre los integrantes de los distintos grupos humanos se tenía que apoyar, por tanto, en otros cimientos diferentes a los que hoy en día conforman empresas, pueblos y ciudades.

En los grupos originales de *H. sapiens*, casi carentes de asentamientos fijos, sin posibilidad de acumular recursos y sin estructuras formales escritas o impuestas desde fuera que delimitaran y regularan las relaciones, las únicas señales que podía recibir una persona sobre la estructura organizacional de su grupo venían de sus propios compañeros, y se circunscribían por consiguiente al núcleo de personas que conformaban el espacio vital de una persona, sus familiares y conocidos, así como a las acciones y actitudes de estos, ante el propio individuo que las percibía y ante el resto de integrantes del grupo.

En definitiva, las señales surgían casi exclusivamente de los integrantes del grupo, e informaban de la manera en la que estas personas se relacionaban. Desde el punto de vista de la motivación a cooperar, se trata de señales identificadoras del “estado de salud” de la cohesión del grupo en que nos hayamos, catalizadores por consiguiente de nuestro comportamiento, motivándonos a cooperar o a actuar de manera oportunista, en función del tipo de señales recibidas.



Las señales atienden por tanto a los comportamientos de los miembros de nuestro grupo, todos ellos familiares y conocidos íntimos, a su actitud ante las acciones del resto, y a la forma en la que estos se interrelacionan.

En un sistema abierto, con continuas variaciones, e ineludiblemente condicionado por el ambiente, las señales surgirán continuamente a lo largo de todas las interacciones y vicisitudes que vayan apareciendo entre los integrantes de un grupo. Las circunstancias son múltiples, dependerán de las personas que formen parte del grupo, del ambiente en el que desarrolle su vida, de los recursos disponibles en cada momento... Pero esta infinitud de circunstancias posibles y señales se circunscriben finalmente en cinco grupos específicos de señales.

Por tanto, cualquier ser humano, a la hora de determinar las características de su entorno, recibirá señales relativas a los cinco aspectos, ya revisados y presentados en el Capítulo 2, y que se vuelven a enumerar a continuación:

### **3.2.3.1. Señales materiales.**

Las señales que debemos recibir deberán originarse desde conocidos íntimos y familiares (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999; Bowles, 2006; Hill et al., 2011), nunca desconocidos. Estamos en todo momento hablando del tipo de estructura organizativa de un grupo humano, y el grupo humano es una agrupación cerrada, en la que todos sus integrantes son familiares o conocidos íntimos. Los desconocidos, sencillamente, pertenecen al entorno hostil (Chagnon, 1988; Ember, 1978; Kelly, 2005; Wrangham y Peterson, 1996; Wrangham, 1999), no forman parte de la estructura organizativa del grupo. Por ese motivo, de manera evidente, las primeras características que recibiremos se asociarán al grado de cercanía.

Las señales materiales se dividen en 5 subgrupos asociados a los lazos genéticos, los conocidos íntimos, la cercanía territorial, los rasgos y símbolos materiales comunes, y la propiedad compartida.

### **3.2.3.1-1. Lazos genéticos.**

Sin duda, los lazos de parentesco biológico dentro de un grupo crearán vínculos identificativos muy robustos, pues el cuidado de la familia está íntimamente relacionado con la eficacia biológica (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989, 1993). La señal **familiar/no familiar** condiciona las posibilidades de desarrollar comportamientos oportunistas.

### **3.2.3.1-2. Conocidos íntimos.**

El segundo y más evidente subgrupo de señales es el relativo a la identificación de la persona como un conocido íntimo, no vale cualquier conocido.

La estrategia adaptativa de los humanos se conformó en torno a una fuerte interdependencia entre los integrantes (Keizer, Lindenberg y Steg, 2011), formando equipos de trabajo fuertemente complementados (Lepak y Snell, 1999; Lippman y Rummelt, 2003a, 2003b). Se trataba principalmente de familias extendidas (Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002), altamente coordinadas, disciplinadas y compenetradas (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004).

La señal **conocido íntimo/desconocido o no íntimo** se torna también como la crucial a la hora de minimizar los comportamientos oportunistas. Si tenemos en cuenta la propuesta de Dunbar (1998, 2003, 2004), que limita el número máximo de personas con las que podemos entablar relaciones íntimas a aproximadamente 150, para números ostensiblemente mayores, parece que las personas estamos cognitiva y emocionalmente inadaptadas a entablar relaciones personales cercanas.

### **3.2.3.1-3. Cercanía territorial.**

El tercer subgrupo de señales es la cercanía física. En los orígenes de nuestra especie, la vinculación se asoció con el conjunto de personas con las que compartimos nuestro círculo vital (Binford, 1980, 2001; Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000).

Estos grupos desarrollaban una vida principalmente nómada (Binford, 1980, 2001), por lo general sin asentamientos estables y con límites territoriales cambiantes (Lee y Devore, 1976). En esa tesitura, la competencia con otros grupos humanos, cuando existía demasiada cercanía territorial (Lee y Devore, 1976), es la que probablemente empujó a los humanos a estructurarse en grupos mejor coordinados y más cooperativos (Tomasello et al., 2012). El nivel de riesgo de grupos desconocidos aumentaría significativamente en función de la distancia a la que se encontrasen.

Por tanto, los grupos de personas claramente separados por barreras físicas del entorno, aunque ocupen territorios cercanos, son en principio potenciales competidores, y un riesgo. La señal se asociaría por tanto a la **cercanía/lejanía territorial**.

#### **3.2.3.1-4. rasgos y símbolos materiales comunes.**

Como ya se ha explicado en el Capítulo 2, existe otro subgrupo de señales materiales relacionadas con la identificación, y que se circunscriben en torno a la simbología (Tomasello et al, 2005 Broom, 2003; Efferson, Lalive y Fehr, 2008), en su vertiente material y física. Si dos personas pertenecen a la misma etnia, o poseen cierta similitud en los rasgos físicos (Cosmides, Tooby y Kurzban, 2003; Smedley, 1998; Xu et al., 2009), incluso si visten de forma parecida (Efferson, Lalive y Fehr, 2008), será más fácil para ellos sentirse vinculados y entablar una relación personal cercana (Bowles, 2006; Efferson, Lalive y Fehr, 2008).

Cuando no existen vínculos familiares, la simbología se transforma en un importante recurso de cara a generar sensación de unidad. De la misma manera, también genera diferencias y conflictos con otros grupos o etnias (Efferson, Lalive y Fehr, 2008), conformando en definitiva un importante conjunto de caracteres identificativos. Parece ser, además, que los símbolos potencian la moral del grupo frente a las adversidades (Tomasello et al., 2005) y y ayudan a cohesionarlo (Broom, 2003).

Se trata de símbolos asociados a la apariencia racial (Cosmides, Tooby y Kurzban, 2003; Smedley, 1998; Xu et al., 2009), la vestimenta o los arreglos corporales, y que pueden llegar a ser indicadores fiables del comportamiento de los individuos que los portan (Efferson et al., 2008).

Son en consecuencia marcadores que incitan a que los integrantes de un grupo sientan favoritismo hacia los miembros del mismo clan, e indiferencia u hostilidad hacia los ajenos al mismo (Bernhard, Fischbacher y Fehr, 2006; Efferson et al., 2008; Kinzler, Dipoux y Spelke, 2007).

La señal recibida por una persona en este caso vendría a ser aproximadamente **simbología y rasgos comunes/simbología y rasgos diferentes**.

#### **3.2.3.1-5. propiedad compartida.**

Como se ha expuesto anteriormente, en los grupos humanos de cazadores-recolectores la posesión se limita para determinados objetos cotidianos, y nunca para recursos importantes o alimentos (Riches, 1995; Woodburn, 1968), argumento basado en la imposibilidad de acumular recursos importantes por parte de grupos seminómadas. De hecho, hay autores que afirman que el prestigio y la posición social suele ser más importante en estos grupos que la propiedad privada (Bowles y Cho, 2013; Gintis, 2007; Riches, 1995; Woodburn, 1968).

Dado que la propiedad privada queda limitada a algunos bienes privativos del individuo (Riches, 1995; Woodburn, 1968), cualquier bien de interés general en una organización actual, como puede ser la titularidad de la propia organización, debería asimilarse al tratamiento que se daba a aquellos recursos necesarios para la supervivencia de los grupos primigenios, y por consiguiente deberían reflejar una especie de propiedad compartida (Bowles y Cho, 2013; Gintis, 2007).

En este caso, la señal sería del tipo **propiedad compartida por todos/ propiedad no compartida**.

### **3.2.3.2. Señales de vinculación.**

Todos los integrantes de un grupo son especialmente sensibles en relación con aquellas señales que les dan una sensación de unidad frente al exterior, una unión compacta que les da seguridad y garantías de supervivencia (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004, 2005). La vinculación en los humanos no es únicamente genética, pues las personas estamos adaptadas para sentirnos vinculados con otras personas por otros tipos de señales generadoras de sensación de unidad, más allá de la propia familia o la cercanía física.

Esta vinculación puede ramificarse en dos tipos de señales diferentes, en función de los caracteres asociados a esta característica fundamental de los grupos humanos, expuestos a lo largo del Capítulo anterior: Objetivos comunes y cultura étnica compartida.

#### **3.2.3.2-1. Objetivos comunes.**

Con independencia de los lazos familiares y de la cercanía espacial, un aspecto fundamental destacado en el Capítulo anterior, con objeto de general lazos vinculantes, es compartir objetivos. Ir en pos de los mismos fines, es también un factor decisivo a la hora de formar grupos de trabajo cooperativos de manera natural (Lindenberg y Foss, 2011, 2013; Lindenberg y Steg, 2008).

Si los objetivos se comparten, en su consecución confluirán los esfuerzos de todos, pues también todos se beneficiarán conjuntamente (Lindenberg y Foss, 2011, 2013). En las actividades cooperativas se genera una gran interdependencia de todos sus miembros (Lickel, Schmader y Spanovic, 2007; Tomasello et al., 2005, 2012; Tomasello, 2014), y todos los involucrados en el objetivo común son responsables frente a los demás (Bratman, 1992). Esto provoca que coordinen sus acciones e intenciones a través de su estructura organizativa, la intencionalidad compartida mencionada por Tomasello et al. (2005).

La señal identificadora de esta característica podría calificarse **objetivos similares/objetivos diferentes**.

### **3.2.3.2-2. Cultura étnica compartida.**

Además, en el proceso evolutivo que llevó a la formación de agrupaciones con integrantes no familiares, la búsqueda de una simbología común resultó ser un factor importante de cara a estrechar vínculos. Además de los símbolos materiales, puede darse otro tipo de simbología que, de compartirse, sirve de sustituto a la genética para crear vínculos fuertes y duraderos entre las personas, en ocasiones casi igual de poderosos que la propia familia o los objetivos comunes.

Los humanos disponemos de diversos recursos para marcar nuestra identidad grupal, la gran mayoría enfocados en torno al comportamiento: la forma de hablar y relacionarse en sociedad (Tomasello et al., 2005), las religiones (Thorpe, 1974), sus códigos y normas morales (Sosis y Bressler, 2003), cohesionan y fortalecen la identidad del grupo (Sosis y Bressler, 2003), incluso cuando sus límites no están totalmente definidos (Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Goette, Huffman y Meier, 2006; Tajfel et al., 1971).

En definitiva, se tratará de señales que indiquen una **cultura étnica compartida/cultura étnica diferente**.

### **3.2.3.3. Señales de Jerarquía informal.**

Como se ha expuesto ya, el posicionamiento jerárquico en los grupos informales se rige en función de la actitud y las capacidades de sus integrantes, sin imposiciones artificiales. Se trata de una jerarquía fluida, variable y con estructura horizontal por áreas (Nicholson, 2005; Boehm, 1999, 2012). Las señales que recibe un individuo pueden clasificarse en tres aspectos clave, en clara confrontación con las jerarquías impuestas: Delegación y reparto en la toma de decisiones, reparto del beneficio en proporciones básicamente equitativas, e identificación y sumisión a líderes naturales.

### **3.2.3.3-1. Delegación y reparto en la toma de decisiones.**

En un grupo informal todos pueden decidir, ya sean líderes o seguidores, aunque siempre en función de sus conocimientos, experiencia y logros (Nicholson, 2005; Conradt y Roper, 2005; Boehm, 1999, 2012). El consenso parece ser fundamental en este tipo de sociedades (Lee, 1979, 1999; Marshall, 1976; Woodburn, 1982).

Como indica Woodburn (1982), la dependencia de unos con otros en estas sociedades, en las que la obtención de alimento o la elaboración de herramientas no son de retorno inmediato, favorece el consenso.

Como se ha explicado en el Capítulo 2, los grupos humanos con este tipo de estructura jerárquica, flexible y variable (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Boehm, 1999; Colarelli, Spranger y Hechanova, 2006; Nicholson y De Waal Andrews, 2005), se caracterizan por la toma de decisiones parcialmente democrática, basada en la existencia de líderes naturales y carismáticos, erigidos por el resto de integrantes del grupo (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006). De hecho, diversos autores indican que, a la hora de tomar decisiones, las mujeres suelen tener la misma influencia y poder que los hombres (Endicott, 1999; Gowdy, 1998).

La señal en este caso vendría por una dicotomía similar a **Toma de decisiones por áreas de experiencia/decisiones impuestas sin experiencia.**

### **3.2.3.3-2. Reparto del beneficio en proporciones básicamente equitativas.**

La imposibilidad de acumular recursos (Barnard y Woodburn 1988; Testart 1982; Woodburn 1982) y la adquisición de alimentos con ciertos rituales de reparto propician un reparto equitativo, sin correlación con lo que cada uno haya podido aportar para obtenerlo (Kiefer, 2002; Lee, 1993; Woodburn, 1982). Tal como se ha explicado anteriormente, se trata de una predisposición general en los seres humanos (Fehr et al., 2008), que tendemos hacia el igualitarismo cuando los individuos tomamos decisiones de manera voluntaria y ajenos a estructuras de

jerarquía impuesta (Fehr et al., 2008). En general, se trata de un reparto de beneficios sin grandes diferencias, y en todo caso acordes con el esfuerzo en trabajo, las ideas y el riesgo aportados (Cashdan, 1990; Boehm, 1999; Kiefer, 2002).

Su señal sería aproximadamente similar a **reparto de beneficios en función del trabajo y el esfuerzo/reparto de beneficios independiente del esfuerzo y el trabajo**.

### **3.2.3.3-3. Identificación y sumisión a líderes naturales.**

Otro aspecto importante ya expuesto en el Capítulo anterior es la identificación y sumisión en torno a líderes naturales, aquellos que se erigen sin imposiciones, por medio de su valía, ambición y capacidad para proteger y beneficiar al grupo (Diehl, 2000; Van Vugt y Van Lange, 2006; King et al., 2009).

No se trata de líderes permanentes, su mantenimiento depende de la tarea ejecutada en cada momento, y de las personas experimentadas en dichas actividades (Dahlberg, 1975; Erdal y Whiten, 1994, 1996; Gowdy, 1998). Sus tareas se dirigen así mismo a la coordinación en la resolución de problemas complejos de convivencia al mantenimiento de la identidad grupal. Según diversos autores, esta multiplicidad de tareas en beneficio del grupo es la que presionó hacia adaptaciones de roles de líderes y seguidores (Tooby y Cosmides, 2002; Tooby, Cosmides y Price, 2006).

La señal para esta característica sería del tipo **líderes naturales/líderes impuestos**.

### **3.2.3.4. Señales de Visibilidad.**

Asumiendo que la estructura jerárquica adaptativa asociada a los seres humanos parece ser una estructura jerárquica informal, sabemos que los logros y aportaciones de cada miembro constituyen las herramientas con las que este mismo puede escalar posiciones sociales (Nicholson, 2005; Conradt y Roper, 2005;



Boehm, 1999, 2012), para aumentar su prestigio y estatus dentro del grupo (Hardy y van Vugt, 2006; Henrich y Gil-White, 2001). Para lograrlo, entonces, debe existir una posibilidad real de que las acciones cooperativas propias ejecutadas en beneficio de otros sean perfectamente visibles para todos, sean reconocidas (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Bolino, 1999; Bolino et al., 2008; Chiaburu, Stoverink, Li y Zhang, 2013; Fehr y Fischbacher, 2003; Fehr y Fischbacher y Gächter, 2002; Gintis, 2000; Hawkes, 1990, 1991, 1996, 2000; Kiker y Motowidlo, 1999; Miller, 2000; Rioux y Penner, 2001).

Esta característica es una condición indispensable para generalizar la cooperación. Tal como se ha reflejado en otros apartados del presente trabajo, los grupos humanos de cazadores-recolectores se basan en cierta jerarquía (Nicholson, 2005; Boehm, 1999, 2012), pero ésta no gira únicamente en torno a la fuerza física. Los actos de altruismo recíproco, incluyendo también en este tipo de comportamientos los logros intelectuales que favorecen al grupo, son evaluados favorablemente por el resto de integrantes (De Dreu et al, 2008; Tsai, 2001; Shipton et al., 2006), pues serán sin duda logros que aumentarán las posibilidades de supervivencia y de eficacia biológica, no sólo del individuo, sino también de sus compañeros de grupo. El autor de estas acciones cooperativas será mejor considerado y, de manera no consciente, tanto sus opiniones como acciones serán aceptadas con mayor probabilidad por la mayoría. En definitiva, escalará posiciones dentro del grupo.

#### **3.2.3.4-1. Canales de Visibilidad efectivos.**

Sus señales deberán identificar canales suficientes que permitan la visibilidad de las acciones cooperativas, tanto de disposición y ayuda a otros compañeros, como de aportaciones materiales e intelectuales en beneficio del grupo. Por tanto, se tratará de señales asociadas a la **existencia de canales de visibilidad/inexistencia de canales de visibilidad.**

### **3.2.3.5. Señales de Control y Castigo.**

En los grupos informales, resulta vital vigilar permanentemente las acciones e intenciones de los demás, con el objetivo de detectar comportamientos oportunistas (Boehm, 1999; Van Vugt y Ronay, 2014), y de castigarlos en consecuencia, entre otros medios haciendo partícipe al resto del grupo de la acción oportunista cometida (Boyd y Richerson, 1992; Hauert et al., 2002; Panchanathan y Boyd, 2004; Tooby et al. 2006; Tooby y Cosmides, 2010; Yamagishi, 1986; Fehr y Gächter, 2000; Masclet et al., 2003).

En un grupo donde todos dependen de todos, los actos oportunistas deben ser localizados y eliminados para garantizar la propia supervivencia, y por ello disponemos de capacidades psicobiológicas desarrolladas para detectar estas acciones, siempre y cuando no existan barreras físicas o jerárquicas que lo impidan. Es decir, precisamente, la sensibilidad a percibir señales asociadas a la estructura grupal es un medio preciso de localizar acciones oportunistas.

#### **3.2.3.5-1. Existencia de barreras al control.**

En los grupos informales se produce un control continuo por parte de todos a las acciones de los demás (Van Vugt y Ronay, 2014). Los seres humanos poseemos mecanismos especializados para detectar cambios en el comportamiento las personas con las que convivimos (New et al., 2007), y para controlar su actitud (Nicholson, 2010), incluidos los líderes (Boehm, 1999, 2012). De hecho, posiblemente en previsión del control que los demás harán sobre nuestras acciones, las personas tendemos a autoevaluarnos constantemente (Tomasello y Vaish, 2013).

Las señales asociadas a este carácter serán aquellas que identifiquen la **existencia de barreras físicas o estructurales que impidan el control sobre las acciones e intenciones de los demás/ inexistencia de dichas barreras físicas o estructurales.**

### **3.2.3.5-2. Existencia de barreras al castigo.**

Los humanos estamos adaptados a sentir una profunda aversión hacia los comportamientos oportunistas ajenos (Bowles y Gintis, 2002), y en consecuencia también desarrollamos medidas de castigo y expulsión hacia los oportunistas (Boyd y Richerson, 1992; Hauert et al., 2002; Panchanathan y Boyd, 2004; Tooby et al. 2006), aun a costa de que la ejecución de estas medidas llegue a generar un agravio hacia el propio denunciante, tal como proponen diversos autores (Fehr y Gächter, 2002; Masclet et al., 2003; Yamagishi, 1986).

Por tanto, existirán señales que identifiquen **la existencia de barreras físicas o estructurales que impidan el castigo sobre dichas acciones e intenciones oportunistas detectadas/su inexistencia.**

### **3.2.3.6- Señales transversales al conjunto de caracteres del ERHs.**

#### **3.2.3.6-1. Totalidad como unidad.**

El conjunto de estas cinco tipologías de señales aglutinan las características principales que poseen los grupos humanos informales, en lo que respecta a sus relaciones internas, y deben ser tenidas conjuntamente en cuenta para determinar el marco organizativo en el que se encuentra (Tooby y Cosmides, 1990; Dawkins, 1991; Trivers, 1971, 1985). De esta manera, será factible determinar si se trata de un entorno consistente con las capacidades sociocognitivas que fueron seleccionadas, precisamente, durante el surgimiento de nuestra especie, un entorno similar al ERHs. Todas las variables indicadas en los puntos anteriores emiten señales que reciben las personas, en su círculo vital y en sumatorio indivisible, y la suma de todas ellas serán las que identifiquen el marco objetivo (Holtz, 2013), tal como argumentan Foss y Lindenberg (2011, 2013).

Para que un individuo se sienta motivado de manera general, no puntual, a actuar de forma cooperativa con sus compañeros de grupo, necesita percibir todo

el conjunto de estímulos-señal indicados, que identifiquen el entorno en el que interactúa con sus compañeros como un entorno similar al ERHs, el conjunto completo de señales que delimitarán el grupo y lo mantendrán cohesionado.

Para que la motivación sea así, para lograr mantener en un grupo de personas una *Joint Production Motivation* (Foss y Lindenberg, 2011, 2013), el individuo debería recibir señales conforme a estos cinco grupos, conjuntamente, de manera que perciba que se encuentra en un ambiente adecuado para confiar (Rotter, 1980; Yamagishi, 2001) y cooperar (Foss y Lindenberg, 2011, 2013).

Es decir, deberán recibirse y emitirse todas las señales que determinan, de alguna manera, que **se cumple con la totalidad de caracteres acordes a un grupo informal/alguno de los caracteres no se recibe.**

Aun así, esto no será suficiente, y la recepción de señales asociadas a la totalidad de estos cinco tipos de características relacionales deberá cumplir con otras dos características transversales: El doble sentido de cada señal y la continuidad en su recepción.

#### **3.2.3.6-2. Doble sentido de la señal.**

Además de en su totalidad, para lograr una estructura grupal análoga al ERHs, los cinco grupos de señales anteriores deberán emitirse y recibirse entre todas las personas involucradas en una acción, y en ambos sentidos. Según sea el caso, cualquier individuo será emisor o receptor de señales, y para lograr un entorno cooperativo, las características asociadas a un grupo cohesionado y cooperativo deberán cumplirse en ambos sentidos para todos sus miembros.

Es decir, en un grupo, sus señales asociadas no podrán ser unidireccionales para alguno de los integrantes. En ese caso, el receptor de la señal ya no se encontraría dentro de un entorno adecuado para cooperar, pues frente al integrante que emite la señal no estaría en igualdad de condiciones. Sería en consecuencia un foco potencial de desconfianza y acciones oportunistas.

Una señal de acción oportunista, o la falta de la señal adecuada, indican un riesgo potencial para el grupo, y por lo tanto para la supervivencia, estamos hablando en todo momento de señales adaptadas a un ambiente primigenio, hostil y peligroso (Binford, 1980, 2001; Cashdan, 1985; Lovejoy 1981; Smith 1988; Wiessner 1982). Al final, se trata de señales que determinan si las condiciones de convivencia, es decir, si las condiciones en las que una persona vive y se interrelaciona con los demás, son idénticas para todos, sin diferencias para ninguno de los miembros de un grupo.

Los demás se benefician de mi esfuerzo, pero yo también me beneficio del esfuerzo de los demás. Los riesgos que corro en mis acciones cooperativas son compensados con los riesgos asumidos por los demás y los beneficios que obtengo, entre ellos la posibilidad de ser reconocido y de obtener prestigio dentro del grupo. Los demás también pueden ascender, por lo que se creará un clima de confianza mutua en el que todos se esforzarán y beneficiarán.

Un ejemplo evidente tiene que ver con las señales de control y castigo. Cualquier compañero podrá controlar y promover un castigo hacia otro sujeto que trate de aprovecharse. De la misma manera, dicho sujeto podrá hacer lo mismo, sin salvedades, hacia las acciones de este compañero o de cualquier otro, con independencia del estatus jerárquico de la persona a controlar, denunciar o castigar (Nicholson, 2005; Boehm, 1999, 2012).

Para que lo anterior sea posible, resulta imprescindible que todos puedan percibir y evaluar las acciones realizadas, los riesgos asumidos y los beneficios que les aportan dichas acciones y riesgos. Una parte importante de nuestros esfuerzos se dirigirán precisamente a hacer visibles nuestros actos ante el resto de integrantes del grupo. Ellos, del mismo modo, además de evaluarnos, tratarán de hacernos visibles sus acciones y disposiciones. No deben existir barreras a la visibilidad, en ninguno de los sentidos. La transparencia es necesaria para generalizar la motivación a cooperar en un grupo humano.

Además, en un grupo tan íntimamente entrelazado, cualquier acción oportunista será difícil de ocultar, y las personas tendrán siempre la posibilidad de controlar estas acciones, y a su vez los demás controlarán también las acciones propias.

Por último, todo lo indicado sobre el doble sentido de la señal deberá generalizarse también a los intercambios entre terceros miembros dentro del propio grupo, donde el receptor no juega un papel activo en el intercambio de señales directas, pero sí que, indirectamente, recibe señales de que los demás también se mueven en un entorno relacional compacto y sin fisuras.

Se trata por consiguiente de una señal asociada a **doble sentido de la totalidad de señales para todos/ único sentido de ciertas señales para algunos.**

### **3.2.3.6-3. Continuidad temporal de la señal.**

Del mismo modo, englobando la totalidad de señales, también las relativas al doble sentido de la señal, y también entre integrantes ajenos a la propia persona emisora-receptora, para mantener una actitud cooperativa general en un grupo humano precisamos de una cierta continuidad en la recepción de las señales (Navarro y Quijano, 2003), en su totalidad y en el doble sentido que éstas deben tomar. Parece una cuestión obvia, pero en multitud de ocasiones no será tan fácil de lograr. Una persona deberá recibir todas estas señales acordes al ERHs sin apenas paréntesis, de forma que indiquen un flujo temporal relativamente continuo de todas esas señales, y en su doble sentido. Por ejemplo, Lindenberg y Foss (2013) indican que los trabajadores deben enviar señales continuas desde todos los estamentos de la organización que ayuden a determinar que se trata de un *marco objetivo normativo*. En caso contrario, la percepción del tipo de marco-objetivo podría cambiar. Los empleados buscan constantemente señales sobre el marco objetivo en el que están actuando (Mühlau y Lindenberg, 2003; Takenchi, Chen y Lepak, 2009). Un déficit temporal de una determinada señal también interrumpirá y/o desvirtuará la visión global del entorno laboral.

La señal a recibir en este caso debería ser equivalente a **recibir todo el conjunto de señales acordes al ERHs de manera ininterrumpida/interrupción en la recepción de una o varias señales determinantes del ERHs.**

Por consiguiente, medidas a medias no sirven, pues como seres humanos somos muy estrictos en cuanto a considerar un entorno adecuado para confiar y cooperar. Es imprescindible que todas las señales acordes con la cooperación se den a la vez, en igualdad de condiciones para todos y de manera ininterrumpida. En una organización, continuamente, cualquiera de sus trabajadores recibirá y emitirá señales y, en función de ellas, tanto él mismo como el resto de personas con las que se cruce en el trabajo delimitarán de manera no consciente el grupo con el cuál se puede interactuar de forma cooperativa. En definitiva, las señales que recibamos las personas en relación con nuestro contexto laboral determinarán dónde empieza y dónde acaba nuestro grupo, determinarán su **Frontera informal**.

### **3.3. La Frontera informal de los grupos humanos en un contexto laboral.**

Los grupos actuales de cazadores-recolectores nos proporcionan un acercamiento a cómo pueden haber sido los orígenes de *H. sapiens* (Lee y Daly, 1999; Panter-Brick et al., 2001). Además, los grupos informales que puedan generarse hoy en día en cualquier organización o en otros ámbitos de la sociedad, tienen muchas similitudes con este tipo de estructuras organizativas (Nicholson, 2010; Lindenberg y Foss, 2011, 2013). Son grupos muy compactos, con fronteras claramente identificadas frente a individuos ajenos al grupo (Peterson, 1975; Binford, 1980). Dichas fronteras no se conforman únicamente mediante caracteres físicos, como su territorio y sus propios integrantes, pues también existen diversos caracteres inmateriales, que por medio del conjunto de señales que emiten y que se acaban de enumerar, reflejan su estructura organizativa, y como consecuencia condicionan las acciones y determinan la vinculación de cualquier persona hacia su grupo.

Los grupos informales que se daban en los orígenes de nuestra especie, superada ya la barrera genética de la familia, aunque no disponían de construcciones para diferenciarse e identificarse, y desarrollaban un tipo de vida semi-nómada (Binford, 1980, 2001), tenían una posibilidad clara de delimitar su frontera, fundamentalmente gracias a la separación territorial que establecían sus familiares y conocidos íntimos frente a otros grupos de personas. Entre ellos se establecían relaciones estrechas, favorecidas al formar grupos de personas compactos y fuertemente cohesionados (Aiello y Wheeler, 1995; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004), generalmente conocidos como grupos cerrados.

Estos grupos ancestrales, y cualquier otro grupo informal que se dé en la actualidad, se identifican principalmente a través de sus integrantes, que son los que conforman los pilares en los que se sustenta. Además, las características organizativas que se establecen entre los integrantes del grupo, de naturaleza tanto material como inmaterial, dan seguridad y fortaleza a las relaciones entre todos ellos.

La suma del conjunto de personas, y del tipo de relaciones establecidas entre ellas, conforman la **Frontera informal** del grupo (Figura 2). Su naturaleza informal se debe a que no se establece y organiza de manera consciente o planificada por los integrantes a los que envuelve. Precisamente, se trata de un proceso psicobiológico no consciente que resulta de nuestra naturaleza humana.



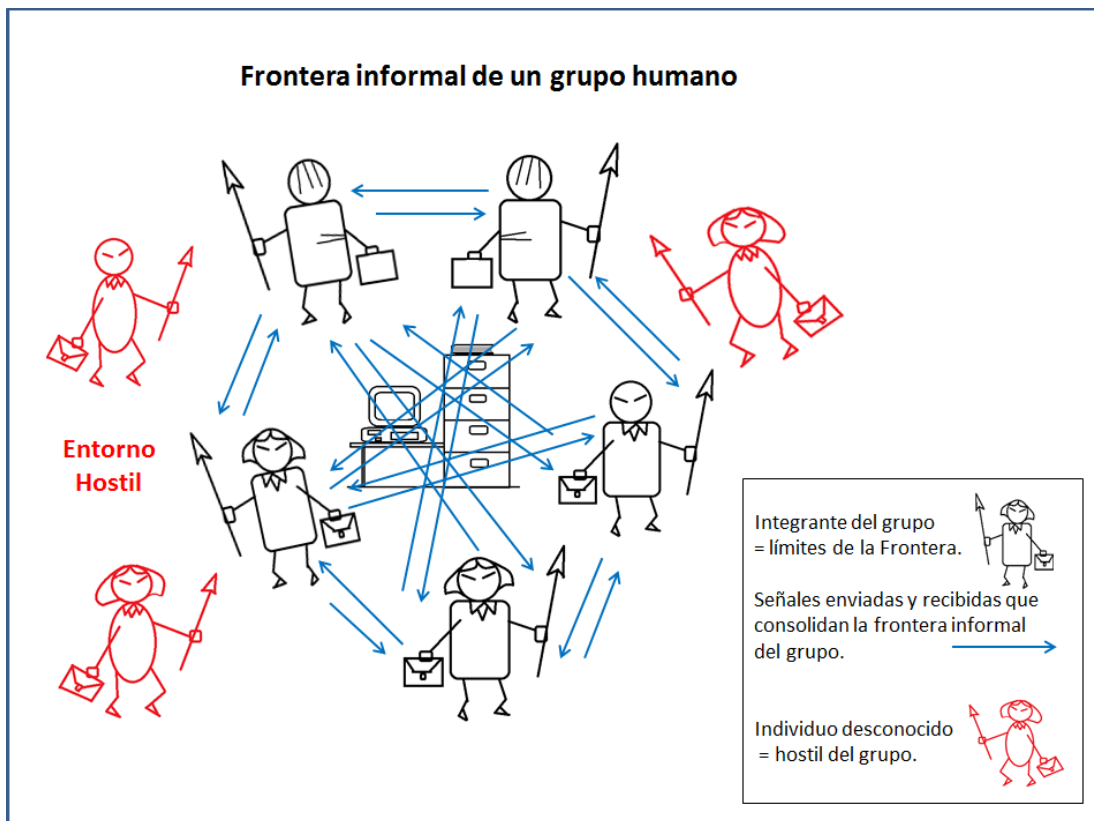


Figura 2. Ilustración de la Frontera informal de los grupos humanos.

*Los miembros de un grupo humano, familiares y conocidos íntimos, junto con las señales enviadas y recibidas entre ellos respecto a sus caracteres organizativos materiales e inmateriales, conforman una Frontera informal que identifica al grupo, y lo separa y protege del entorno hostil.*

### 3.3.1. Caracteres materiales de la Frontera informal.

Como ya se ha revisado, al ser la estrategia adaptativa de *H. sapiens* organizar su vida en torno a un grupo cerrado, en los ambientes ancestrales en los que surgió nuestra especie, los propios integrantes de estas estructuras informales, familiares o no, pero todos íntimos conocidos conviviendo en un mismo territorio, conformaban los pilares básicos de la frontera informal del grupo, y por tanto constituían los límites de dicha frontera frente al entorno hostil. Eran todos conocidos y familiares con los que se compartía un mismo espacio vital, y de los que se dependía forzosamente. En consecuencia, como rasgo heredado de nuestros ancestros, para cualquier persona, únicamente pueden ser sus familiares y

conocidos íntimos los que constituyan los pilares básicos y los límites de su Frontera informal, aquella con la que se sienta identificada, y que separe a su grupo del resto del entorno, hostil en todo caso.

Además, por regla general, todos los integrantes de un grupo ancestral de *H. sapiens* también compartían una similitud física, al pertenecer todos al mismo grupo étnico, y una simbología material asociada tanto a la vestimenta como al uso de otros símbolos materiales comunes. Esto confería en el grupo una homogeneidad física que es importante resaltar, pues puede tener sus implicaciones en un contexto laboral actual.

### **3.3.2. Caracteres inmateriales de la Frontera informal.**

Pero los límites de la frontera no son suficientes para mantenerla, y la dependencia vital que las personas tenemos hacia nuestros compañeros nos ha llevado a establecer una relación especial entre todos los integrantes del grupo. No es suficiente con que los límites de la frontera estén ahí, junto al perceptor de las señales. En cualquier ser humano surge la necesidad de mantener, más allá de sus vínculos de parentesco biológico, una estructura cerrada y compacta similar a una familia extendida, una especie de nexo inmaterial de unión con el resto de personas con las que se comparte el círculo vital. Es decir, entre los pilares materiales de la Frontera.

Este tipo de estructura tan compacta posee unas características especiales únicas, ya revisadas, entre las que se encuentra la evaluación continua del nivel de cohesión dentro del grupo. Esto trae consigo la capacidad no consciente para identificar precisamente una serie de caracteres organizativos en la actitud y el comportamiento de los demás, y una especial sensibilidad para detectarlos. Este conjunto de señales detectadas son las que aseguran y consolidan la Frontera informal formada por el grupo humano, permitiendo a sus integrantes identificar posibles fisuras y peligros en la misma.

Por tanto, la necesidad de mantener el grupo bien cohesionado y protegido frente a otros grupos fue lo que, en los albores de nuestra especie, dirigió a los grupos humanos, en su proceso adaptativo, a seleccionar estas señales, las relativas a la estructura organizativa, al comportamiento y a las intenciones de los demás, como determinantes de si las cosas van bien dentro del grupo. Como consecuencia, se erigieron a modo de complemento de los pilares básicos de la Frontera informal del grupo, creando así una red inmaterial complementaria, que refuerza la estructura de la Frontera y determina con más claridad sus límites.

Es la Frontera informal, con la totalidad de sus caracteres, materiales e inmateriales, la que conforma una unidad compacta de personas frente al exterior, y un eficaz sistema para localizar a oportunistas que pudiesen poner en peligro la integridad del grupo.

Las señales que recibe cualquier persona con respecto al resto de integrantes de su entorno vital, así como aquellas que reciben y emiten todos los demás entre ellos, acaban alzándose a modo de red inmaterial, que es la que complementa la Frontera informal del grupo, detectando en esta última posibles peligros y grietas, y también delimitando qué personas pertenecen o deben pertenecer a nuestro grupo, y cuáles no.

Por eso mismo es tan relevante para las personas identificar los límites y la fortaleza de su Frontera informal, y por eso también, cualquier fisura, cualquier falta de señal, nos pone en alerta y desincentiva nuestra motivación a cooperar. El individuo siente estas interacciones con el resto como un escudo virtual que lo protege de los peligros externos, se siente respaldado y protegido por los demás, por los vínculos y controles que se crean entre todos los integrantes, sin fisuras en sus relaciones continuas.

En esas condiciones, el individuo también responderá de forma similar para con sus compañeros, reforzando entre todos la Frontera informal grupal. Esta vinculación y este comportamiento se generalizarán, pasando a ser la cooperación la característica conductual imperante en el grupo.

### **3.3.3. Generalización de la motivación a cooperar en el interior de la Frontera informal.**

Poseemos, en definitiva, la habilidad de reconocer si nos encontramos en una situación equivalente a un equipo de trabajo (Dunbar, 2003; Lindenberg y Foss, 2011), para en consecuencia trabajar de manera cooperativa con el resto de compañeros (Foss y Lindenberg, 2013; Sebanz, Bekkering y Knoblich, 2006).

De esta manera, con nuestras interacciones, generaremos entre todos una frontera, en parte inmaterial, pero robusta, que nos hará sentirnos parte de un grupo compacto y seguro frente al exterior. La participación en actividades cooperativas crea entre sus actores una especie de realidad virtual compartida basada en las intenciones conjuntas (Tomasello et al, 2005; Rakoczy et al., 2005), que se suma a las propias personas que pertenecen a un grupo, conformando en su totalidad la Frontera informal del mismo.

En definitiva, esta Frontera la crean los integrantes de un grupo humano, y las señales emitidas y recibidas por todos ellos (Ahn et al., 2004; Holtz, 2013). Teniendo en cuenta que este tipo de estructura organizativa es una adaptación de nuestra especie, es decir, que ha sido seleccionada al incrementar la eficacia biológica (Hardin, 1960; Kocher, 2004; Langbroek, 2012; Rightmire, 1998; Stringer, 2002, 2016; Wood y Richmond, 2000), la vida del individuo y la de su progenie dependerán también de las acciones del grupo. En consonancia con el ambiente ancestral en el que surgió esta adaptación, cuanto un individuo percibe señales que identifican que algo falla, por puro instinto de supervivencia, se sentirá a su vez motivado, de manera no consciente, a llevar a cabo comportamientos oportunistas, en perjuicio de los cooperativos (al final, como ya se ha resaltado varias veces a lo largo del texto, la base de todos los comportamientos, también los cooperativos, tiene intereses particulares en beneficio del propio individuo y su descendencia). A mayor número de flujos de señales bloqueados, de flujos unidireccionales, o de episodios de discontinuidad en la recepción de las señales, surgirá una mayor

indefinición grupal, y más comportamientos oportunistas, pudiendo llegar a confundir incluso parte del grupo con el entorno hostil.

Muchos de los caracteres determinantes del ERHs, de la Frontera informal que los grupos humanos tratan de determinar en su contexto social y laboral, han sido previamente identificados por la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013).

Volviendo a la propuesta teórica de estos autores, presentada al final del Capítulo 1, Foss y Lindenberg (2011, 2013), apoyándose en la visión de las *microfoundations* que gobiernan cualquier organización, identifican como factores importantes a tener en cuenta para generar una cultura cooperativa los siguientes:

- 1- Medidas de interdependencia percibida, en lo referente a:
  - Transparencia de tareas y equipos de trabajo.
  - Sensación de interdependencia de tareas hacia un mismo objetivo.
- 2- Medidas de gestión simbólica y cognitiva:
  - Tener objetivos y causas-guía comunes.
  - Identificación y contabilización de acciones individuales.
- 3- Calibración de las estructuras de recompensa:
  - Contabilizar contribuciones individuales y negativas.
  - Imposición de sanciones a acciones perjudiciales.
- 4- Estructuras de autoridad basadas en la legitimación funcional, no en la propiedad:
  - Liderazgo auténtico, con poco control jerárquico.
  - Jerarquías flexibles, en función de las funciones y del conocimiento.

Todos estos componentes son los que, según Lindenberg y Foss (2011, 2013), hay que tener en cuenta a la hora de determinar el potencial que una organización va a poseer con respecto a su motivación a cooperar.

Son todas ellas características identificadas también dentro del ERHs, y por tanto reflejadas en las señales que conforman la Frontera informal, y que cualquier trabajador tratará de detectar en su organización.

Las medidas del punto 1, relacionadas con la interdependencia percibida, se mencionan en las señales asociadas con la vinculación, en las señales sobre los objetivos comunes (3.2.3.2-1.), relacionada con la percepción de interdependencia entre los integrantes, y en las señales asociadas a la delegación y reparto en la toma de decisiones (3.2.3.3-1.), en lo relativo a la transparencia de tareas y equipos de trabajo.

Las medidas del punto 2, relacionadas con la gestión simbólica y cognitiva, aparecen tanto en las señales relacionadas con la jerarquía informal (3.2.3.3), como en las señales de vinculación asociadas a los objetivos comunes (3.2.3.2-1.), así como en las señales de visibilidad (3.2.3.4).

Las medidas expuestas en el punto 3, las referentes a la calibración de las estructuras de recompensa, se ven reflejadas en las señales asociadas con las medidas de control y castigo (3.2.3.5), y con las de reparto de beneficios equitativo dentro de las señales de jerarquía informal (3.2.3.3-2.).

Finalmente, las medidas incluidas en el punto 4, las relativas a las estructuras de autoridad, aparecen tanto en las señales sobre jerarquía informal (3.2.3.3) como en las señales sobre control y castigo (3.2.3.5).

Pero el análisis del ERHs del Capítulo 2, y las señales que en consecuencia van recibir los trabajadores a la hora de determinar el estado de la Frontera informal en una organización o un grupo de trabajo, incluyen otras características extra que la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) no ha identificado, y que son asimismo fundamentales, si lo que se pretende es afianzar una motivación general a cooperar entre todos los involucrados en una organización.

Las señales que cualquier trabajador debería percibir como indicadores de la situación coyuntural de su Frontera informal, y que la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) no indica, son las siguientes:

- Todas las señales relacionadas con los caracteres materiales de la Frontera informal (3.2.3.1), los lazos genéticos, los conocidos íntimos, la cercanía territorial, los rasgos y símbolos materiales comunes, y la propiedad compartida.

- Dentro de las señales de vinculación, aquellas relacionadas con una cultura étnica compartida (3.2.3.2-2.). Con independencia de condicionantes morales, es una característica que se dio en los ambientes ancestrales en los que evolucionó nuestra especie, y por tanto hay que considerarla en la evaluación.

- Así mismo, aunque Foss y Lindenberg sí que mencionan que es necesario llevar a cabo todas sus medidas para lograr una motivación cooperativa, el hecho de entre ellas no incluyan algunas de las características sí reflejadas en el ERHs, hace que sus medidas puedan reducir su eficacia. La variable transversal asociada a la totalidad (3.2.3.6-1) hace necesario incluir todos los aspectos del ERHs.

- Tampoco mencionan el doble sentido que todas las señales deben tener (3.2.3.6-2), y que parecen limitar a medidas desde arriba hacia abajo en la escala jerárquica, ni a la necesidad de una continuidad de todas las características (3.2.3.6-3.) para lograr una frontera informal fuerte y segura, que dé confianza a sus integrantes y que les motive a cooperar entre ellos.

Con independencia de la notable contribución que la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) ha supuesto para abrir un nuevo campo de investigación que incorpore las aportaciones de otras disciplinas como la Biología, enriqueciendo la investigación en organización de empresas, difícilmente va a poder establecerse una predisposición general a cooperar en el interior de una organización si no se tienen en cuenta la totalidad de factores determinantes de un ERHs, que cualquier trabajador tratará de detectar en el interior de la frontera formal de su organización.

Una vez presentadas, se hace necesario iniciar cuando menos un pequeño acercamiento, más allá del planteamiento teórico del ERHs y la Frontera informal de los grupos humanos, que plantee cuestiones más cercanas a situaciones reales que bien podrían darse en cualquier organización. Son todas ellas situaciones y problemáticas ya identificadas y trabajadas por empresas e investigaciones. Lo que se pretende con el próximo apartado es, sencillamente, destacar que todas ellas tienen un nexo en común, nuestra tendencia conductual cooperativa asociada a la Frontera informal. Por tanto, será importante considerar todos estos problemas de manera conjunta, ya que, probablemente, acciones sobre sólo alguno de estos factores no serán del todo resolutivas.

#### **3.4. Conflicto entre las fronteras formal e informal en una organización.**

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones cuentan con estructuras formales explícitas en lo que respecta a la gestión de sus trabajadores, situación que provoca continuos conflictos dentro de las mismas, entre las fronteras formadas alrededor de ambos tipos de estructuras:

- La formal, establecida por la estructura jerárquica impuesta en una organización para gestionar sus recursos humanos, así como por sus espacios físicos, departamentos y edificios.

- Y la informal, o de características acordes al ERHs, y que delimitan la tipología de grupo cohesionado al que el ser humano está adaptado, y por tanto en el que podrá sentirse plenamente identificado y motivado a cooperar.

Como se expone a continuación, hoy en día rara vez coinciden los límites entre ambas fronteras. La naturaleza cooperativa del ser humano parece entrar en conflicto continuamente con el tipo de estructura organizativa que actualmente impera en las sociedades occidentales, donde *“Los jefes dominantes usan su poder y sus riquezas para favorecer su éxito reproductor y el de sus parientes. El control de*



*los recursos, desde un punto de vista biológico, se traduce en un control de la reproducción (Betzig, 1986)”.*

Los datos arqueológicos muestran que, como consecuencia del desarrollo tecnológico asociado a la inteligencia humana, a partir del surgimiento de las sociedades agrarias hace algo más de 10.000 años, se produjo un aumento en las diferencias en la distribución de la riqueza, así como en la reproducción (Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000). La principal razón, según apuntan estos autores, radica en el cambio cultural que precisamente supuso la agricultura (Sanderson, 1995), más bien la posibilidad que ofreció para acumular recursos en asentamientos permanentes. La Agricultura supuso la transición del reparto comunal a la acumulación de recursos en la familia (Sanderson, 1995).

Por tanto, hoy en día, aún es más relevante para el individuo la recepción de las señales asociadas al grupo al que pertenece. En sus orígenes, la delimitación de un grupo era también espacial, física, pues cada grupo humano vivía separado territorialmente de los otros, en continua confrontación con ellos (Lorenz, 1963, 1982; Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1989; Woodburn, 1982; De Dreu et al., 2010; Cikara, Botvinick y Fiske, 2011). Esto facilitaba la determinación de la frontera grupal, y la sensibilidad a sus señales era útil, sobre todo, para localizar comportamientos oportunistas, polizones dentro del propio barco que pudiesen hacer peligrar la estabilidad y la propia vida del resto de sus integrantes. Hoy en día esto no es así, y compartimos continuamente el espacio vital con otras personas ajenas a nuestro círculo vital, en nuestro trabajo o en nuestro ámbito familiar, en ocasiones completos desconocidos.

En un contexto vital tan complejo, la recepción de señales se torna especialmente importante. Aparte de su función principal, la detección de acciones oportunistas realizadas por conocidos íntimos, la mera delimitación de la frontera del grupo informal al que un individuo pertenece, en muchas ocasiones sin separación territorial con otros grupos, se ha transformado sorprendentemente (desde un punto de vista adaptativo) en una tarea particularmente compleja.

A falta de separación territorial, factor importante al que estamos adaptados, la Frontera informal se transforma en un elemento aún más crucial y difícil de identificar, y en consecuencia crítico a la hora de fomentar nuestra motivación a cooperar.

Para el logro de cualquier objetivo vital, la cultura juega un papel muy importante. Esto puede generar problemas adaptativos, que ciertamente pueden verse en los desequilibrios conductuales que hoy en día vemos en nuestra sociedad (Lorenz, 1973b). Cuando las personas tienen que desenvolverse en ambientes menos adecuados a las predisposiciones psicobiológicas que han sido seleccionadas a lo largo de la historia filogenética de la especie, se generan desequilibrios emocionales y, como consecuencia, comportamientos oportunistas.

#### **3.4.1. Situaciones limitantes de la motivación a cooperar asociadas con los componentes materiales de la Frontera informal.**

En los grupos ancestrales, la distancia territorial con otros grupos facilitaba la identificación, el espacio físico era una manera de preservar la seguridad y de delimitar el grupo. Hoy en día resulta mucho más complejo identificar esta distancia territorial, y en nuestro entorno vital también compartimos la vida con personas ajenas a nosotros, aun dentro de la propia empresa. Desde un punto de vista adaptativo, se trata de una anomalía que, como integrantes de una especie ultrasocial (Tomasello et al., 2005, 2012) que se organiza en grupos fuertemente cohesionados (Boehm, 1999, 2012; Binford, 1980, 2001; Langbroek, 2004; Burke, 2012), genera estrés y desconfianza en las personas, factores limitantes de la motivación a cooperar.

En las siguientes páginas se van a plantear una serie de situaciones hipotéticas, pero perfectamente factibles en el interior de una organización, que pretenden reflejar las limitaciones de la motivación a cooperar, desde una visión

adaptativa del ser humano, a los que se hace referencia a la hora de hablar de los componentes materiales de la Frontera informal.

Se trata de un conjunto de supuestos que también plantean, aunque someramente, iniciativas para evitarlos o reducir su impacto. Conviene apuntar que son todos ellos problemas reales identificados ya en diversos estudios científicos específicos. Lo mismo sucede con las soluciones propuestas, en su mayoría ya puestas en práctica en multitud de organizaciones desde hace tiempo. La novedad del presente apartado se centra en dos cuestiones específicas:

- Todos estos problemas tienen que ver con las características del ERHs, y por tanto tienen un nexo en común, afectan a la motivación a cooperar de los trabajadores en una organización.
- Afrontarlos de manera independiente, sin considerar el resto de cuestiones, es decir, sin tener en cuenta las variables transversales de la Frontera informal, difícilmente podrá ser totalmente efectivo en lo que respecta a la motivación cooperadora. Cada aspecto problemático, como se verá a continuación, tiene relación con muchos otros, y uno puede llevar a otro, extendiendo los problemas motivacionales a todos los aspectos relacionados con el ERHs.

Por supuesto, para afrontar con efectividad cualquiera de los escenarios presentados a continuación, se haría imprescindible analizar cada uno de ellos en extensos estudios y desarrollos, algo inabordable en una sola tesis doctoral. Por este motivo, lo único que se pretende con el siguiente listado de situaciones es identificarlos en relación con las características del ERHs, y orientar sus posibles soluciones, con objeto de promover una actitud cooperativa general en una organización.

### **3.4.1-1. Problemas asociados a los lazos genéticos.**

La separación de la familia es un problema relevante en lo que respecta a la gestión de sus consecuencias dentro de una organización (Gagné y Forest, 2008; Kuvaas, 2006). La mayor preocupación de cualquier trabajador se centrará casi siempre en torno a su familia, a su seguridad y bienestar, además de a la mera satisfacción de estar con ellos. En la mayoría de ocasiones, precisamente, la familia no forma parte del entorno laboral, y el trato con los familiares cercanos se limita únicamente al tiempo libre.

Como ya se ha explicado en apartados anteriores, el ser humano está capacitado para entablar relaciones cercanas y cooperar con personas ajenas a su familia (Tomasello et al., 2005; Bowles, 2006; Bowles y Gintis, 2004), pero esta capacidad no disminuye la necesidad de cualquier persona de proteger y compartir tiempo y experiencias con sus familiares (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971).

En los grupos humanos ancestrales se establecían relaciones estrechas con personas no emparentadas. Aun así, además, los familiares de un individuo formaban siempre parte del grupo, eran su núcleo permanente (Bowles, 2006; Bowles y Gintis, 2004), tanto para actividades de convivencia como para cualquier trabajo necesario para obtener recursos y sobrevivir (Bowles, 2006; Bowles y Gintis, 2004). Esta situación, tan común en los orígenes de nuestra especie, es muy poco frecuente en la actualidad, y salvo los casos de empresas familiares, lo más habitual es precisamente lo contrario, no compartir el entorno de trabajo con familiares.

Los seres humanos nos adaptamos a vivir y trabajar en un entorno familiar, situación que puede verse hoy en día en los grupos de cazadores-recolectores (Binford, 1980, 2001). De alguna manera, esta situación afecta a la motivación del trabajador, y condiciona su capacidad cooperativa. Los comportamientos cooperativos tienen su base adaptativa en el cuidado de la progenie, en el ser humano de manera muy especial (Eibl-Eibesfeldt, 1970, 1971, 1989, 1993). En asociación directa con la propia eficacia biológica, el cuidado y protección de la

familia, y la generación de férreos lazos de unión entre familiares, se torna como un rasgo conductual adaptativo primordial en las personas (Bowlby, 2008; Hrdy, 2007).

En relación con lo anterior, pasar una parte importante de la jornada alejado de la familia puede generar problemas en la motivación de los trabajadores. Diversos trabajos resaltan la importancia que, tanto en hombres como en mujeres, supone para ellos conciliar vida familiar y laboral (Latta y O'Conghaile 2000; Spalten-Roth et al. 1997; Thornthwaite, 2004). La existencia de jornadas de trabajo que impidan pasar un tiempo razonable con la familia, pueden ser una fuente de inestabilidad emocional y desmotivación en el trabajador.

Otro problema indirectamente relacionado con la familia, y que también puede ser fuente de desequilibrios en la motivación a cooperar, podría aparecer cuando el trabajo está insuficientemente remunerado (Gagné y Forest, 2008; Kuvaas, 2006). Esta situación generará tensión motivacional en el empleado, por la insuficiencia para mantener adecuadamente a su familia, a la alimentación o la educación de los hijos, por ejemplo. Son estos aspectos a tratar también más adelante, cuando se exponen situaciones asociadas con el reparto de beneficios o con la propiedad de los recursos, pero que, sin duda, también tienen sus implicaciones en el ámbito familiar.

Como se ha indicado anteriormente, las consecuencias que la familia puede generar en el nivel de motivación de un trabajador son muy importantes (Latta y O'Conghaile 2000; Spalten-Roth et al. 1997; Thornthwaite, 2004), y a pesar de ello, no suele prestarse demasiada atención a este aspecto.

Medidas como la implantación de jornadas adaptadas a la conciliación laboral y familiar, incluso organizar guarderías en aquellas organizaciones con capacidad para disponer de ellas, podrían potenciar la motivación a cooperar en los trabajadores, pues ayudan a dar seguridad en el entorno laboral.

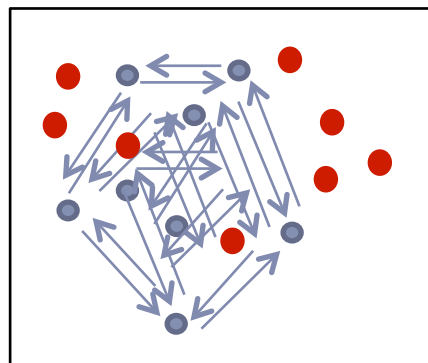
Así mismo, el establecimiento de sueldos lo suficientemente altos como para poder mantener una familia con cierta holgura, o la aplicación, dentro de lo posible

y con el adecuado rigor profesional, de cierta parcialidad positiva a la entrada de familiares como empleados en la misma organización, son medidas que, obviamente, motivarán a un trabajador, en sintonía con la organización y con los compañeros de trabajo.

Cuando un trabajador comparte con familiares su entorno laboral, cualquier acción cooperativa en favor de la organización y de los compañeros acarreará consecuencias positivas también en ellos. Es éste un aspecto sin duda complejo y difícil de poner en práctica de manera adecuada, pero no debería descartarse, teniendo en cuenta su relación directa con la motivación de las personas, así como la gran cantidad de empresas familiares exitosas y la larga trayectoria de las cooperativas de trabajo.

#### **3.4.1-2. Problemas de motivación asociados con el territorio.**

Otro tipo de conflictos motivacionales pueden darse cuando, en una organización, comparten espacio y recursos trabajadores entre los que no existe relación laboral cercana, no trabajan juntos en un mismo equipo de trabajo, o no interaccionan en sus actividades laborales (Figura 3). Aun dentro de la propia organización, distintos departamentos sin interrelación, podrían asemejarse a grupos de cazadores-recolectores compitiendo por el mismo recurso u objetivo. En estos casos, la sensación entre ellos será de hostilidad, como si se tratase de personas ajenas ocupando el mismo territorio (Lee y Devore, 1976; Binford, 1980; Tomasello et al., 2012), personificando un riesgo inmediato.



**Figura 3. Esquema representativo de problemas con los caracteres materiales de la frontera informal.**

*En este caso, individuos desconocidos (puntos rojos) comparten espacio vital (de trabajo) con los identificados como integrantes del grupo (puntos azules), familiares y conocidos íntimos con los que existe relación laboral continuada.*

También relacionado con el territorio, pero en sentido contrario, el conflicto aparece también cuando existe interacción y dependencia con compañeros con los que no se comparte el mismo espacio (Figura 4). Los humanos, como se ha explicado en otros apartados, estamos dotados de una especial capacidad para controlar las actitudes de nuestros compañeros (Cosmides y Tooby, 1992; Dunbar y Shultz, 2007; Hoffman et al., 1998), obviamente, siempre que podamos verlos y tratarlos habitualmente. Si dependemos continuamente de compañeros con los que no compartimos espacio laboral, sus actitudes serán mucho más difíciles de controlar. Esta dificultad, aunque directamente relacionada con la característica identificada en el presente trabajo como autocontrol grupal, tiene también una relación directa con el territorio, pues en ocasiones dependerá de las posibilidades que existan de compartir espacio de trabajo. La falta de cercanía, traerá como consecuencia falta de comunicación, visibilidad y control, y asemejará a los compañeros alejados como externos al grupo, siendo fuente de estrés motivacional, y disminuyendo la motivación a cooperar.

A este respecto, a mayor dependencia con compañeros con los que no hay cercanía territorial, tanto orgánica como a la hora de llevar a cabo actividades laborales conjuntas, mayor desmotivación a cooperar, pues será difícil interactuar con ellos, comunicarse o controlarlos.

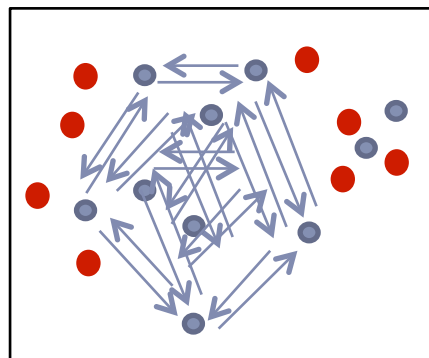
En lo que respecta a desconocidos con los que se comparte espacio laboral, pero no actividades conjuntas, desde el punto de vista del territorio, serán considerados de manera no consciente como hostiles al grupo, y serán por tanto una fuente de tensiones motivacionales. Es decir, incluso dentro del mismo despacho, de la misma empresa, un compañero que no emite/recibe señales

acordes con el ERHs será considerado, de manera no consciente, un peligro cercano y real.

Algunas propuestas para reducir estos problemas podrían venir desde tres planteamientos complementarios:

Una primera propuesta consistiría en construir estructuras departamentales o por áreas completamente interrelacionadas y dependientes, evitando aglutinar áreas poco relacionadas en el mismo espacio físico. De esta manera, la interacción sería más habitual entre todos los que comparten espacio, facilitaría entre sus integrantes las relaciones, abriendo canales continuos de comunicación e intercambio de información, así como de control. Lo óptimo sería que todos los trabajadores pertenecientes a un mismo grupo de trabajo, oficina o departamento, compartiesen el mismo espacio de trabajo.

En caso de que esta interdependencia entre oficinas, grupos de trabajo o departamentos sea imposible, por ejemplo, en grandes empresas donde el número de áreas es demasiado extenso como para unirlos a todos simultáneamente, posiblemente sería conveniente ubicar a sus distintos integrantes en espacios diferentes, para evitar que se generen entre ellos señales de hostilidad. Obviamente, este tipo de estrategias no es siempre posible, y en lugares comunes como almacenes, comedores, y zonas entrada y salida el encuentro será inevitable. De todas formas, este problema puede reducirse o evitarse por medio de otras medidas, como la organización de foros comunes, o el intercambio de personal entre diferentes departamentos, para que acabe habiendo contacto personal entre todos ellos.





**Figura 4. Esquema representativo de problemas con los caracteres materiales de la frontera informal.**

*En este caso, individuos conocidos (puntos azules) deben desarrollar sus actividades fuera de la Frontera informal del grupo, dificultando el envío y recepción de señales y debilitando la fortaleza de la frontera.*

**3.4.1-3. Problemas relacionados con el número de integrantes.**

Dunbar (1998, 2003, 2004) realizó una aproximación con respecto al número máximo de personas con las que un ser humano puede entablar relaciones estrechas, en torno a 150. En este sentido, y considerando que la gran mayoría de las empresas no superan los 150 empleados (Axtell, 2001; Muller et al., 2015; Sánchez y Bañón, 2005), es factible pensar que puedan establecerse relaciones cercanas y dependientes en la mayoría de las organizaciones, pues cumplen con las limitaciones del número de Dunbar (1998, 2003, 2004).

Además, en los casos en los que se supere este número, será factible establecer medidas que minimicen la sensación de hostilidad hacia compañeros de trabajo con los que no se tiene una relación estrecha, pues, en la mayoría de las ocasiones, lo normal es que el compañero “151” interactúe relativamente poco con el receptor/emisor de la señal.

Es decir, en principio, la falta de señales con compañeros con los que se interactúa ocasionalmente, o con los que no se tiene una fuerte dependencia, no debería ser tan problemática como con los compañeros con los que tratas día a día, o con los que compartes espacios continuamente, pues es de ellos de donde surgen mayor número de interacciones de señales, y por tanto de donde pueden aparecer avisos de peligro o de fractura en la Frontera informal.

A pesar de ello, en las grandes compañías, con gran número de trabajadores, se corre el riesgo de acabar desvirtuando lo que es un grupo informal, y se acaba dependiendo de las acciones y actitudes de un gran número de compañeros con los que es imposible interactuar, y a los que no se puede controlar ni conocer. En estos casos, surgirán tensiones y desmotivaciones desde distintos frentes, y un

trabajador se verá completamente desmotivado a la hora de colaborar con compañeros absolutamente desconocidos, a los que no será posible conocer y controlar. Asimismo, esa falta de control y comunicación, también le incitará, precisamente, a intentar aprovecharse, llevando a cabo acciones oportunistas.

Una manera de remediarlo podría centrarse en delimitar las diferentes áreas de trabajo, en aquellos casos que sea posible el aislamiento, es decir, por ejemplo, entre departamentos con actividades y funciones independientes. Por el contrario, resultará importante mantener relaciones estrechas y cercanas entre los departamentos con dependencia funcional, tratando de no superar, dentro de lo posible, los 150 individuos como tope global para grupos de departamentos totalmente dependientes.

Existe para esta tipología de problemas una relación indirecta y positiva entre dependencia funcional y motivación a cooperar. A mayor dependencia funcional, mayor necesidad de trato cercano y, por consiguiente, mayor influencia en la motivación a cooperar.

#### **3.4.1-4. Problemas asociados a la simbología material.**

Reflejado ya en el Capítulo 2, por simbología material se han aglutinado en este texto un conjunto de características dispares, que surgen desde ámbitos completamente diferentes, pero que comparten una propiedad común, que resulta ser clave en la argumentación teórica que la presente tesis emplea. Tanto las características étnicas y raciales (Cosmides, Tooby y Kurzban, 2003; Smedley, 1998; Xu et al., 2009), como la simbología asociada a la vestimenta y los símbolos materiales en general, son aspectos diferentes que confluyen en un punto común: Una imagen visual caracterizadora de una persona, que es percibida por otras y que la ubica en una etnia o grupo determinado, diferenciándola de otros.

Las diferencias raciales son una continua fuente de conflictos (Nelson 1989; Lau y Murnighan, 1998; Brief et al., 2005; Holvino, 2010), y que son provocadas no sólo por cuestiones culturales, problemática a abordar más adelante, sino también

debido a diferencias por la apariencia física. Puede ser un aspecto controvertido, pero sin duda existe.

A pesar de ello, aunque se trate de diferencias físicas imposibles de eliminar, sus conflictos sí que son perfectamente evitables, ya que la propia simbología material relacionada con la vestimenta o la imagen corporativa, proponiendo el uso marcas, uniformes o de una vestimenta similar, apoyada también por medidas relativas a la simbología inmaterial (a tratar más adelante), puede ayudar a suplir las deficiencias de una homogeneidad física.

Pueden parecer éstas medidas de poco calado en un contexto laboral, pero no lo son tanto cuando se atienden a las razones adaptativas que motivan los comportamientos hostiles hacia miembros ostensiblemente diferentes a los integrantes del grupo propio (Nelson 1989; Lau y Murnighan, 1998; Brief et al., 2005; Holvino, 2010). En un entorno laboral, esta predisposición psicobiológica de hostilidad hacia el visiblemente diferente puede tener lugar, y la uniformidad en la vestimenta o en el empleo general de símbolos comunes ayudará a suavizarla.

En este sentido, quizás el uso de uniformes en el entorno laboral no sea siempre una solución adecuada. Sencillamente, lo que aquí se plantea es que la cuestión existe, y que por ese motivo se ha querido reflejar, y plantear la conveniencia de tomar en consideración estas cuestiones.

En asociación directa con este problema, emerge la tendencia a generar un contexto cultural común (Sosis y Bressler, 2003; Efferson, Lalive y Fehr, 2008), con sus usos y costumbres, normas y valores, que terminarán de envolver a las personas de una organización y, junto con sus vestimentas y rasgos físicos, conformarán una simbología compleja, material e inmaterial, que proveerá de unos rasgos distintivos e identificadores (Appiah, 1996). Es decir, ninguno de los caracteres de la simbología debe trabajarse de forma aislada, pues cada carácter simbólico aislado perderá su eficacia.

### **3.4.1-5. Problemas relativos a la propiedad de los recursos.**

Los grupos humanos ancestrales, que comparten, en cierta medida, características con los grupos de cazadores-recolectores actuales, como ya se ha expuesto, son familias extendidas (Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002) en las que todo se comparte, y la propiedad privada queda limitada a bienes privativos como ropa, utensilios particulares y armas (Woodburn, 1968; Riches, 1995; Gintis, 2007; Bowles y Cho, 2013). Cualquier otro bien de interés general, es decir, recursos importantes necesarios para la supervivencia, como el alimento o el espacio, son generalmente compartidos entre todos (Woodburn, 1968; Riches, 1995; Gintis, 2007; Bowles y Cho, 2013).

Así mismo, el tipo de vida semi-nómada al que se adaptó nuestra especie, evitó también la posibilidad de acumular recursos, más allá de determinados límites, en general reducidos (Binford, 1980, 2001; Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000).

De hecho, como ya se ha visto, el robo de bienes considerados comunes está severamente castigado (Sahlins, 1972; Fehr y Gächter, 2000; Bowles y Gintis, 2002), y en este tipo de grupos humanos, en ningún caso alguien se quedará sin poder cubrir sus necesidades básicas, que siempre estarán cubiertas por sus compañeros (Bowles y Cho, 2013; Gintis, 2007).

Por consiguiente, el sistema en el que se basan las estructuras de propiedad de la mayoría de las organizaciones formales hoy en día, está completamente alejado de lo que sería un grupo humano ancestral.

Sin duda, tampoco parece factible plantear modelos empresariales en los que la propiedad recaiga igualmente en todos, teniendo en cuenta que los recursos no se han obtenido, al menos inicialmente, de manera idéntica por parte de todos, sino principalmente por parte de un empresario que arriesga su dinero. Plantear un esfuerzo inicial por parte de unos pocos, y que la propiedad recaiga en todos igualmente, a priori suena como injusto.

Pero se trata de un hecho que también sonaría a injusticia en un grupo humano ancestral, pues todos esos recursos habrían sido obtenidos y dispuestos en beneficio de la comunidad por parte de todos. Por esto mismo, la solución no tiene por qué ser en apariencia un imposible, y encontrar términos intermedios son perfectamente factibles.

Una solución podría dirigirse a fijar acuerdos de aportaciones en especie. Tanto los recursos aportados, como el trabajo, podrían ser compensados por medio de un porcentaje de propiedad, en relación proporcional al trabajo aportado o “canjeado” por derechos de propiedad (Pfeffer, 1994). De esta manera, se trataría de lograr, a medio-largo plazo, cierta estructura cooperativa en la propiedad de los recursos.

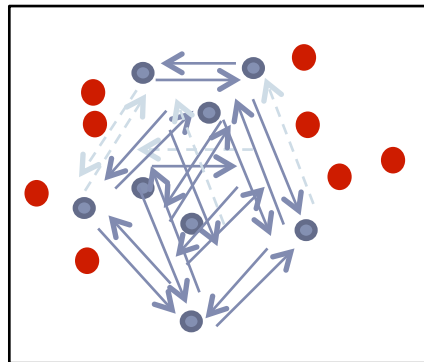
La inexistencia de diferencias entre lo público y lo privado asociada a estos grupos (Bass, 1985; Boehm, 1999; Den Hartog et al., 1999; Johnson y Earle, 2000), de alguna manera podría reflejarse en las organizaciones actuales. Aunque puedan existir diferencias en los porcentajes de propiedad de una organización, su titularidad tendría que reflejar este importante carácter de los grupos humanos ancestrales, y por tanto todos, aun en diferentes porcentajes, deberían ser dueños en parte de la organización en la que trabajan (Riches, 1995; Woodburn, 1968). Son señales sobre propiedad similares a las que pueden tener los trabajadores de sociedades cooperativas.

#### **3.4.2. Situaciones limitantes de la motivación a cooperar asociadas a los componentes inmateriales de la frontera informal.**

La delimitación virtual de la frontera informal de los grupos, por medio de señales vinculadoras, tiene una implicación directa en las estructuras actuales existentes en cualquier organización. Por lo general, estas estructuras, formales e impuestas, incluso los edificios o espacios físicos en los que trabajamos, entran

continuamente en conflicto con los límites inmateriales de la frontera informal, y por tanto generan a su vez conflictos internos en los trabajadores.

La adaptación del ser humano a vivir en grupos cerrados y cohesionados, en familias extendidas (Aiello y Wheeler, 1995; Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002; Pinker, 1991, 1997, 2003, 2004), fuerza al individuo a identificar como parte de su grupo a todas las personas de su espacio de trabajo, incluso a todos los individuos que trabajan en el mismo edificio. Hoy en día, las señales que recibe un trabajador suelen informarle que su verdadero grupo no es, ni mucho menos, el conjunto de personas con las que comparte un espacio de trabajo (Figura 5).



**Figura 5. Esquema representativo de problemas con los caracteres inmateriales de la frontera informal.**

*En este caso, distorsiones o faltas en el envío y/o recepción de señales sobre caracteres inmateriales, provocan “fisuras” en la frontera informal, generando una sensación de peligro hacia el propio grupo y sus integrantes.*

### **3.4.2-1. Problemas con los objetivos comunes.**

Como bien viene resaltándose desde los análisis de las *microfoundations*, compartir objetivos es la mejor manera de lograr un grupo humano motivado a cooperar entre ellos (Foss y Lindenberg, 2011, 2013). Puede haber grandes objetivos corporativos, colocados como punta de lanza en una organización, una especie de camino a seguir por parte de todos (Ashforth, Harrison y Corley, 2008). Por supuesto, tratar de involucrar a todos los empleados en torno a estos grandes objetivos es una manera de generar sensación de unidad y motivación a cooperar

entre los trabajadores, en pos de dichas metas compartidas (Lindenberg, 2013; Tomasello et al., 2005; Tooby, Cosmides y Price, 2006).

Pero también hay objetivos de menor calado, que se generan en el curso del funcionamiento de una organización, a nivel de gestión o a nivel estratégico, y que acaban conformándose como necesidades para los propios trabajadores (Lindenberg, 2013; Perrow, 1961). Entregar un pedido a tiempo, finalizar las cuentas anuales o los informes trimestrales, son objetivos que deberían ser comunes para la totalidad de los empleados implicados. Cuando esos objetivos no son compartidos por todos los involucrados en lograrlos, porque las responsabilidades están jerarquizadas o porque ciertas tareas para lograrlos no son identificadas por sus ejecutores como parte de ese objetivo, surgirán tensiones y desmotivación entre los trabajadores (Lindenberg, 2013; Perrow, 1961), que acarreará en definitiva una menor cooperación, y precisamente el incumplimiento de esos objetivos.

Adoptar estrategias asociadas al desarrollo de una red que abarque los diferentes objetivos, de mayor a menor calado, e identificar y hacer visible el conjunto de grupos o departamentos encargados de cumplirlos, en cada caso, podrá facilitar que los trabajadores identifiquen los objetivos realmente asignados para todos ellos, y evitar en consecuencia desvirtuar la importancia de cada uno, pues ésta descansará únicamente en las personas efectivamente encargadas de cumplirlos.

Si los grandes objetivos debieran ser el fin de todos, en consecuencia los pequeños objetivos deberían ser la prioridad de unos pocos. Pero, si el reparto está claro, también lo estará la necesidad de llevarlos a cabo, y por tanto la motivación a cooperar, entre los interesados, para lograrlos.

Delimitar adecuadamente cada objetivo a los diferentes departamentos involucrados, responsabilizando de su logro en igual medida a todos los implicados, sin distinciones, podrá ayudar a generar la sensación de unidad con respecto a cada objetivo organizacional, y facilitar la generalización de una motivación cooperativa (Birkinshaw et al., 2014).

**3.4.2-2. Problemas relacionados con la simbología inmaterial, los usos y costumbres.**

Al igual que sucede con los símbolos materiales, que dan identidad y unidad a un grupo u organización, sucede lo mismo con los símbolos inmateriales (Broom, 2003; Bowles, 2006; Tomasello et al., 2005; Efferson, Lalive y Fehr, 2008), incluida la religión (Thorpe, 1974).

Por supuesto, pertenecer a religiones o culturas diferentes, o a distintos países, por ejemplo, puede suponer una fuente de conflictos entre los trabajadores, ya que en ocasiones contrastarán sus diferentes visiones en torno a aspectos de su vida laboral, como el trato a dar a las personas, la propia ejecución del trabajo, o incluso aspectos morales que puedan rodear cualquier trabajo.

Todas estas diferencias tendrán su reflejo en el funcionamiento y la gestión de la organización, que de alguna manera adaptará su cultura particular a las premisas de la cultura étnica dominante entre sus integrantes. Por ejemplo, una empresa de mayoría musulmana, permitirá la interrupción de cualquier actividad en los momentos reservados para la oración. Por regla general, una empresa española establecerá un horario de comedor excesivamente amplio, entre las 13 y las 16 horas, mientras que en una empresa del norte de Europa dominará un horario de comida mucho más reducido, entre las 12 y las 13 horas, aproximadamente. Son aspectos que chocan en personas de diferentes culturas, y que pueden generar tensiones y desmotivación, si impiden de desarrollo adecuado de las tareas.

Estas tensiones pueden darse a su vez sin necesidad de que los trabajadores pertenezcan a etnias diferentes. En grandes corporaciones y multinacionales, con sedes en diversas localizaciones geográficas, lo habitual es que cada una adquiera los usos y costumbres del país o región en el que se encuentra.

Algunos aspectos, como la sujeción a los husos horarios de cada región, son inevitables y necesarios para el establecimiento de relaciones con otras organizaciones del entorno geográfico, con objeto de facilitar la conciliación laboral



y personal. Pero otros factores, como la organización del personal, los modos de transmitir la información, los protocolos para solicitar informes, materias primas o cualquier otro bien o recurso necesario y en disposición de otro centro, pueden generar también tensiones en la motivación de los trabajadores, si la necesidad de interrelacionarse es habitual y las diferencias culturales la dificultan.

Establecer protocolos y directrices comunes, tanto para la gestión de los recursos y de la información (Pfeffer, 1994), como para la interrelación entre las personas en una organización (formas de comunicar, de transmitir información, de solicitarla, etc.), haciendo de ellos insignias del buen funcionamiento, permite reducir las diferencias culturales, incluso étnicas, y nivelar usos y costumbres, facilitando una motivación cooperadora por encima de etnias y culturas.

#### **3.4.2-3. Problemas asociados con el liderazgo.**

Tal como se ha mostrado en el Capítulo 2, aunque el tipo de estructura organizativa en los grupos primigenios era generalmente igualitaria, esto no quiere decir que las personas no estuviesen adaptadas también a aceptar líderes en el grupo (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006). La cuestión radicaba en que, en grupos informales, los líderes no son nunca absolutos, y surgen aupados por los demás integrantes como premio a sus habilidades y esfuerzos en determinadas áreas específicas. Además, son controlados continuamente por el resto de integrantes, y su poder es siempre temporal, abiertos a cambios de liderazgo y a circunstancias que el propio grupo considere (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006).

Como indican diversos autores, la estructura basada en líderes naturales (Dahlberg, 1975; Erdal y Whiten, 1994, 1996; Gowdy, 1998; King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006) no se ve en absoluto reflejada en las estructuras formales que en su mayoría pueblan las organizaciones actuales. En la mayoría de ocasiones, las estructuras formales están fuertemente jerarquizadas, y los diferentes puestos, sobre todo los directivos, vienen impuestos para la mayoría de los subalternos, y suelen ser permanentes y transversales, es decir, para multitud de áreas de trabajo,

con independencia de la experiencia y capacidades del directivo (Grant, 1996; Van Vugt y Van Lange, 2006).

Además, aunque esto no sea siempre así, y los puestos altos en la escala jerárquica sean ocupados por personas con experiencia y conocimientos, lo más probable es que la selección de estos “líderes”, para estos cargos, haya sido llevada a cabo exclusivamente por unos pocos, si no únicamente por el dueño de la empresa o el consejo de administración. Entonces, el resto de trabajadores podrían asimilar la elección como una imposición, y esto, junto con la imposibilidad de controlar y castigar que suele traer asociado un cargo superior, llevará a los trabajadores de escalas inferiores a sentirse desmotivados a cooperar, cuando menos con el superior, que en todo caso harán por temor a las represalias, ya que los sistemas de control y castigo sí que suelen disponerse desde lo alto de la jerarquía hacia abajo (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006). Más que cooperar, en este tipo de estructuras, lo que suele tener lugar es el cumplimiento de una orden directa.

Delegar parte de la toma de decisiones y de control en cualquier trabajador, disminuyendo el poder de los directivos, incluso haciendo partícipes a todos, de alguna manera, en la decisión de elegir a una persona o a otra, limitando cada cargo al grado de conocimientos y experiencia adecuados, puede ser una forma de motivar a los trabajadores a cooperar con sus superiores (Lindenberg y Foss, 2011, 2013; Pfeffer, 1994), pues aumentarán las posibilidades de reconocerlo como un líder natural, seleccionado en parte también por ellos. En este sentido, la promoción interna puede ayudar, siempre y cuando sea factible, ya que deja ver que cualquier trabajador puede ser líder, en función de su esfuerzo y dedicación (King et al., 2009; Van Vugt y Van Lange, 2006).

#### **3.4.2-4. Problemas relacionados con la toma de decisiones.**

Otro tipo de situaciones que emiten señales contrarias a lo que los humanos identificamos como un grupo compacto, viene asociado a la estructura jerárquica y la tipología de líderes imperantes en una organización, resultante cuando el

mecanismo de toma de decisiones está también jerarquizado de manera impuesta, y éstas son tomadas, en algunos ámbitos, por unos pocos cargos (Smith et al., 2008; Adler y Borys, 1996; Lindenberg, 1993), generando como consecuencia una masa de trabajadores sin apenas capacidad de resolución, sin posibilidades para plantear cambios, o incluso opinar sobre cuestiones que pueden afectar a su trabajo. En definitiva, la imposibilidad de opinar abiertamente o de ser resolutivo, suele afectar a un número importante de personas dentro de una organización, que son considerados meros ejecutores de las órdenes dictadas por superiores (Pfeffer, 1994).

En las organizaciones con estructura formal suele ser la situación habitual y, en cierto modo, justificada, ya que paralelo a la toma de decisiones se encuentra también el nivel de responsabilidad, y en muchos casos también la carga de trabajo. Pero sin negar la lógica de este argumento, también es cierto que, desde el punto de vista del constructo que sirve de base al presente planteamiento teórico, la motivación a cooperar, limitar la toma de decisiones a unos pocos probablemente generará desarraigo hacia los intereses de la organización (Pfeffer, 1994), y una disminución de la motivación a cooperar.

Algunas organizaciones llevan a cabo acciones que tratan de evitar este tipo de problemas derivados de la toma de decisiones y su relación con la motivación, como son el reparto de responsabilidades en función de las diferentes áreas, y la delegación y reparto de tareas subsiguientes dentro de cada área (Gagné y Deci, 2005; Ryan y Deci, 2000), generando interdependencias entre toda la escala jerárquica laboral (Mathieu y Rapp, 2009). En función del cargo y de la responsabilidad, podrán asignarse las diversas decisiones, pues al final un líder natural es quien toma la decisión final. Si todos los trabajadores aportan algo de su parte en la cadena de decisiones, en función del cargo y responsabilidad (Pfeffer, 1994), se podrá generar una sensación de continuidad que reflejará una participación de todos en el camino definitivo a seguir (Rudolph, Morrison y Carroll, 2009), lo que Foss y Lindenberg (2011, 2013) denominan producción conjunta.

### **3.4.2-5. Problemas relacionados con el reparto de beneficios.**

En las sociedades humanas, la revolución neolítica de hace unos 10.000 años modificó la estructura social por completo, pues trajo como consecuencia el sedentarismo y la posibilidad de acumular recursos (Betzig, 1986; Harris, 2009). Por el contrario, tanto las sociedades humanas previas al desarrollo de la Agricultura como los grupos actuales de cazadores-recolectores, han venido desarrollando un tipo de vida semi-nómada, que reduce la posibilidad de acumular posesiones, y el volumen de éstas (Binford, 1980, 2001), por lo que sus relaciones han evolucionado hacia un reparto relativamente igualitario de los recursos (Kiefer, 2002; Lee, 1993; Woodburn, 1982). Las desigualdades y la estratificación social aparecieron con las primeras sociedades humanas complejas, que tendieron hacia un modelo social jerárquico formal (Betzig, 1986, 1993, 1995, 1997; Binford, 1980, 2001; Boone, 1986; Johnson y Earle, 2000), que actualmente parece ser el que se ha impuesto en la sociedad, y que entra en confrontación con el tipo de asociación al que las personas estamos adaptados para desarrollar una predisposición a cooperar más sólida y estable.

Como ya se ha explicado, la propiedad privada en las sociedades de cazadores-recolectores se limita a la posesión de pequeñas pertenencias, como la ropa o las armas (Woodburn, 1968; Riches, 1995; Gintis, 2007; Bowles y Cho, 2013). El resto de bienes de una población son asimilados como si de titularidad pública se tratasen, y como tal son también repartidos. Los bienes de primera necesidad, los alimentos generalmente, son para todos (Lee, 1993; Woodburn, 1982).

En las organizaciones actuales puede establecerse cierto paralelismo entre estos bienes primarios, los alimentos, y los beneficios empresariales, que en definitiva son los rendimientos que el grupo obtiene en su trabajo. En principio, el ser humano está adaptado para aceptar un reparto equitativo de esos beneficios, sin grandes diferencias entre los miembros de un mismo grupo (Kiefer, 2002; Lee, 1993; Woodburn, 1982). En ese sentido, hoy en día se da con relativa frecuencia una situación que encaja mal con nuestras predisposiciones psicobiológicas a

cooperar. Los beneficios empresariales, ya sea en forma de dividendos como de sueldo variable, son asignados en la mayoría de las ocasiones a unos pocos, accionistas y directivos, quedando el resto de trabajadores de la organización ceñidos a un salario fijo, con independencia de su desempeño profesional y de la calidad de su trabajo, y generando finalmente grandes diferencias salariales entre las diferentes escalas laborales (Pfeffer, 1994).

Como consecuencia, la falta de una parte mínima variable en el salario, o de reparto generalizado de beneficios entre todos, puede evidenciar, para los trabajadores que no lo reciban, la sensación de no ser partícipes de los éxitos de un proyecto común. En consecuencia, aumentará la probabilidad de que se genere un fuerte desincentivo a esforzarse más allá de lo estrictamente necesario (Mehran, 1995), y a aprovecharse de la situación en beneficio propio siempre que sea posible.

Soluciones a esta cuestión específica vienen poniéndose en práctica desde hace tiempo en las empresas, por medio del reparto de beneficios, cuando estos deciden pagarse en forma de dividendos (Core et al., 1999; Mehran, 1995), o del establecimiento de salarios parcialmente variables, que complementen la seguridad de un pago fijo suficiente, pero que incentiven a la hora de llevar a cabo las tareas encomendadas (Gerhart y Rynes, 2003; Pfeffer, 1994).

#### **3.4.2-6. Problemas asociados con la visibilidad de las acciones cooperativas.**

Una cuestión menos tratada en la literatura sobre gestión de recursos humanos es la relacionada con la visibilidad de nuestras acciones cooperativas. Como ya se ha expuesto, teniendo en cuenta la estructura jerárquica a la que estamos adaptados los seres humanos, en la que un medio fundamental para asentarse dentro del grupo y escalar puestos en su jerarquía es por medio de nuestras acciones en favor de nuestros compañeros, su visibilidad hacia el resto de integrantes se torna fundamental (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Bolino, 1999; Bolino et al., 2008; Chiaburu, Stoverink, Li y Zhang, 2013; Fehr y Fischbacher, 2003; Fehr y Fischbacher y Gächter, 2002; Gintis, 2000; Hawkes, 1990, 1991, 1996, 2000; Kiker y Motowidlo, 1999; Miller, 2000; Rioux y Penner, 2001). Por tanto,

paralelamente al desarrollo de una motivación a cooperar, en los humanos ha surgido una necesidad a hacer visibles estas acciones cooperativas.

En las estructuras organizativas actuales, en las que los puestos de cada trabajador suelen tener estrictamente delimitadas sus funciones y, en las que las decisiones suelen ser tomadas exclusivamente por los directivos o los dueños de la organización, no suelen existir canales de comunicación (Hansen y Wernerfelt, 1989) adecuados entre todos los puestos dentro de la jerarquía, sobre todo de abajo a arriba, y en algún momento estos canales acaban cortándose (Brass, 1981; Dawkins, 2005). En estos casos, el trabajador afectado no se sentirá integrado en la organización, y se generará en él una desmotivación a cooperar, recuérdese, no consciente, pues sus esfuerzos altruistas no sólo no serán valorados, sino que no serán ni conocidos.

En pequeñas organizaciones esto no es un problema tan evidente, pues es mucho más factible dar a conocer las acciones desempeñadas. Pero en grandes organizaciones el problema puede ser relevante, pues la gran mayoría de los trabajadores pertenecen a la escala baja de la jerarquía, y sus acciones y calidad a la hora de llevar a cabo su trabajo, no pasarán más allá de sus jefes directos (Pfeffer, 1994). Incluso en estructuras muy segmentadas, es posible que ni los propios compañeros de igual rango sean conocedores de tales esfuerzos.

Si bien la segmentación puede ser conveniente, pues no todas las decisiones y evaluaciones pueden correr a cargo siempre de las mismas personas, sí que parece ejecutable la existencia de un canal de comunicación abierto entre cada una de las áreas de trabajo, a través del cual puedan llevarse a cabo propuestas y mejoras (Brass, 1981; Dawkins, 2005). A su vez, por medio del mismo canal o de otro paralelo, incluso por medio de reuniones periódicas, debería hacerse público un resumen de las tareas y resultados llevados a cabo por los diferentes equipos de trabajo, áreas o departamentos, personalizando en su ejecutor aquellos logros de especial calado, para que puedan ser debidamente conocidos y valorados. Jornadas de convivencia en la que todos, directivos, dueños y trabajadores, puedan poner en

común experiencias y éxitos, puede ser otra forma de visibilizar, de darse a conocer (Pfeffer, 1994).

Establecer protocolos en este sentido (Brass, 1981; Dawkins, 2005), hará viable esta canalización de la comunicación, como instrumento útil para conocer con mayor detalle las actividades específicas de cada área o departamento, y sobre todo para dar a conocer los logros y esfuerzos ejecutados por cada uno (Pfeffer, 1994).

#### **3.4.2-7. Problemas con el control propio y ajeno.**

Obviamente, una segmentación dentro de la jerarquía, que limita el reparto de beneficios, la comunicación o la visibilidad de las acciones de las personas dentro de una organización, también tiene sus consecuencias en una de las características básicas de los grupos ancestrales de seres humanos, que se refiere al control continuo y completo que, sobre cualquiera de sus integrantes, debían ejercer todos los demás (Arnold, 1996; Feinman, 1995; Erlandson et al., 2002; Fitzhugh, 2003; Kelly, 1995; Kennett, 2005; Price y Brown, 1985; Price y Sassaman, 2004; Raab y Larson, 1997).

Si, por algún motivo, alguno de los integrantes escapa a este control, se rompe la unicidad en el sistema, y sus consecuencias afectarán a todos los miembros del grupo, aunque de diferente manera:

- Por un lado, aquel que no es controlado, bien por su posición jerárquica superior, bien por su ubicación o tarea, ajenas al control efectivo por parte del resto, tenderá a comportarse de manera oportunista, pues nadie podrá controlarlo.
- Por otro lado, el resto de individuos se sentirán así mismo desmotivados a cooperar, al menos con esa persona en cuestión, ya que, por la misma razón, verán la poca influencia que pueden ejercer sobre este integrante.

Si, además, esta situación de imposibilidad de control se generaliza a una mayoría de los trabajadores, como por ejemplo, en algunos ámbitos del sector público, con áreas totalmente autónomas e independientes, el resultado puede ser una generalización del oportunismo (Wathne y Heide, 2000).

Empleando posiblemente los mismos canales de comunicación que en el caso de la visibilidad de acciones cooperativas, pero sobre todo eliminando los puestos “intocables”, es decir, delegando no sólo la toma de decisiones, sino también las posibilidades de control sobre otros compañeros (Foss y Lindenberg, 2011, 2013; Pfeffer, 1994), entre los distintos estamentos de la jerarquía, y abriendo la posibilidad de comunicar mediante informes los posibles comportamientos oportunistas de terceros, será factible establecer un régimen de control generalizado.

#### **3.4.2-8. Problemas con el castigo propio y ajeno.**

Asimismo, los sistemas de control indicados en el punto anterior no serán efectivos si, paralelamente, no pueden acarrear castigos a los no cooperadores cuando son detectados.

La falta de capacidad de castigo sobre los comportamientos oportunistas, desarrollados de múltiples maneras, como crítica, ridículo, expulsión o ejecución (Boehm, 1999; Boehm et al., 1993; Johnson y Earle, 1987; Marlowe, 2010; Peterson, 1993), son una constante a día de hoy en muchas organizaciones. Su presencia es consecuencia principalmente del desarrollo de estructuras organizacionales impuestas y formales, que facultan la formación de diques de contención al control y al castigo dentro de las organizaciones.

Este tipo de estructuras han facilitado la explosión de comportamientos ostensiblemente oportunistas, en un argumento similar al que Jensen y Meckling (1976) emplean para definir el problema de agencia en las empresas. Si no es posible controlar y castigar a alguien, por lo general esta persona se verá tentada a ser oportunista (Wathne y Heide, 2000).



Ambos aspectos, control y castigo, van de la mano a menudo, pero no siempre, y por tanto conviene exponerlos independientemente, pues pueden darse situaciones en las que el control sea efectivo, pero el castigo no pueda llevarse a cabo.

Si en una organización no es posible el control, obviamente tampoco habrá castigo, ya que no se habrán detectado los comportamientos oportunistas, y en consecuencia tampoco habrá acciones que castigar o denunciar. Por el contrario, la situación inversa sí que es factible, la existencia de controles sin castigo.

A modo de ejemplo, en un equipo de trabajo o en un departamento, sus integrantes tienen mayores posibilidades de interactuar unos con otros, y en ese proceso continuo es fácil que, si alguien lleva a cabo acciones oportunistas, los demás lo detecten (Wathne y Heide, 2000). Pero, en estas ocasiones, si no existen vías de comunicación con los superiores, cuando es el superior el único jerárquicamente capacitado para castigar, o no hay protocolos establecidos para canalizar estas cuestiones, la detección no podrá pasar de ahí, del propio grupo de trabajo. Por tanto, los resultados de las acciones de control no tendrán consecuencias.

Así mismo, aun con vías de comunicación, si el oportunista es precisamente un superior, y la jerarquía es estricta, posiblemente tampoco habrá modo de exigir un castigo, incluso la denuncia de estas acciones podrá traer consecuencias negativas sobre el denunciante. Normalmente, en este tipo de jerarquías, el paso a un cargo superior debe ejecutarse obligatoriamente a través del inmediato superior. Si es éste el oportunista, sin duda será difícil de sortear.

Una posible solución a este tipo de problemas pasa por la flexibilización de los canales de comunicación (Hansen y Wernerfelt, 1989; Pfeffer, 1994; Wathne y Heide, 2000), obviando la obligatoriedad de pasar, uno a uno, por cada cargo superior para denunciar este tipo de comportamientos.

Así mismo, en un grupo de trabajo, quizás sea factible, si es votado por una mayoría, llevar a cabo denuncias oficiales directamente, aun por los propios integrantes de un grupo hacia otro compañero, o incluso contra un superior jerárquico. Además, como complemento a la flexibilización de canales de denuncia, el establecimiento de un código general de castigos para cada tipo de acción oportunista, junto con el protocolo de actuación en caso de detección, posiblemente permita establecer un canal práctico y seguro (Wathne y Heide, 2000), facilitando el proceso a los denunciantes (Ostrom, Walker y Gardner, 1992), y por ende dificultando las acciones oportunistas.

Todas estas posibles medidas, entre otras que, a buen seguro, se llevan a cabo en multitud de organizaciones, proporcionan un marco seguro a cualquier trabajador a la hora de decidirse a denunciar y promover el castigo de estos comportamientos.

### **3.4.3. Problemas transversales asociados a todos los componentes de la frontera informal.**

Así mismo, también pueden surgir problemas transversales, comunes a cualquiera de los caracteres de la frontera informal, en su solapamiento con la frontera formal impuesta habitual en la mayoría de las organizaciones, y que están relacionados con las señales que un trabajador reciba, relativas a la totalidad de los caracteres asociados al ERHs, al doble sentido que han de mostrar las diversas señales, y a la continuidad en su recepción a lo largo del tiempo.

#### **3.4.3-1. Problemas asociados a la totalidad de las señales del ERHs.**

Como se ha enfatizado sucesivamente a lo largo del presente trabajo, todos los factores o caracteres que se han enumerado anteriormente conforman una unidad identificadora de grupo compacto, rasgo adaptativo imprescindible para sobrevivir y garantizar la eficacia biológica en el ser humano, en un ambiente hostil como el que abrazó el surgimiento de nuestra especie. Por tanto, cualquier error,

cualquier fisura en ese conjunto eficiente de caracteres adaptativos, puede ser fatal para la propia supervivencia. Por ello, cualquier persona será especialmente sensible a detectarlos y responder en consecuencia, también en el ámbito de una organización actual. Por asociación no consciente de ideas, su vida y la de su progenie podrían correr peligro. Estas consecuencias están grabadas en nuestro código genético, como adaptación al ambiente ancestral en el que surgimos como especie, y aparentemente siguen condicionando nuestro comportamiento (Lorenz, 1973a; Campbell, 1975).

Todos los componentes que conforman la Frontera informal, tanto materiales como inmateriales, se complementan, y resultan todos ellos imprescindibles para generar una cultura cooperativa en grupos con integrantes extrafamiliares. Si falla cualquiera de ellos, por ejemplo, si no hay contacto cercano con alguno de los integrantes de un grupo de trabajo, nunca llegarán a establecerse relaciones de cercanía personal, de forma que no surgirá la confianza necesaria ni la vinculación obligatoria para confiar en los compañeros.

Por flexible que sea la política de toma de decisiones, por incentivador que sea el tipo de salario o el cobro de dividendos, por claros y eficaces que sean los protocolos de control y castigo, si falla cualquier otra de las características, el grupo informal presentará deficiencias en su funcionamiento. En determinados casos, esta situación podrá conducir a la organización incluso a un fallo total del sistema, en términos de cooperación.

Claro ejemplo de ello es la necesidad de contacto cercano con todos los integrantes de un grupo de trabajo. Si alguno de ellos, por cualquier motivo, trabaja en un edificio diferente, es decir, no se cumple con el rasgo asociado a la cercanía territorial, con el tiempo provocará que comience a fallar también todo lo demás (la falta de control, la falta de visibilidad, ...). Se producirá una brecha en la Frontera, en sus caracteres inmateriales, que acabarán afectando a sus caracteres materiales, pues uno de los pilares del grupo, la persona con la que no se tiene trato cercano, quizás acabe identificándose como un trabajador ajeno al mismo, con el que es

peligroso cooperar. Cuando no existe cercanía física real entre las personas que integran una organización, la falta de contacto entre ellos impedirá que se desarrolle o se mantenga la Frontera informal, sencillamente porque se nutre de esas relaciones entre sus integrantes.

Otro ejemplo asociado a la totalidad de las señales puede ser la falta de canales efectivos que den visibilidad a las acciones cooperativas. Aunque todos los demás aspectos se adecuen a las condiciones de un ERHs, si no es posible para alguno de los trabajadores dar a conocer sus logros y aptitudes, el resto de caracteres perderá importancia para él, pues su situación no podrá mejorar, ni su estatus dentro del grupo. En consecuencia, directamente, dejará de esforzarse, al menos no tanto como en un entorno adecuado, y si puede se aprovechará de la situación. Esta falta de esfuerzo también acarreará disminución en el grado de control y castigo hacia otros compañeros, pues sus acciones en beneficio del grupo no serán recompensadas. Cuando los otros compañeros tengan ocasión, se aprovecharán y actuarán, al menos ante esta persona, de manera oportunista. De manera envolvente, también disminuirá la sensación de vinculación de este trabajador con el conjunto del grupo, y en general será una importante brecha en la Frontera informal, que podrá terminar contagiando al resto de integrantes, y poniendo en peligro la integridad del grupo, su motivación a cooperar y, en definitiva, la eficiencia en el trabajo.

Lo explicado para estos ejemplos sobre dos caracteres concretos es extensible a cualquier otro de los componentes de la Frontera informal. Si falla cualquiera de ellos, aunque sólo sea uno, se genera una fisura en la Frontera informal que, con el tiempo, podrá acabar extendiéndose al resto de caracteres, desvirtuando el concepto propio de grupo informal y, probablemente, generalizando entre sus integrantes una desmotivación a cooperar.

Las políticas de salarios variables, las posibilidades de ascenso, etc, deben estar sustentadas en grupos de personas fuertemente cohesionados, conocidos en

los que la relación sea cercana. En caso contrario, estas medidas no surtirán su efecto motivador de la cooperación.

Sencillamente, si la totalidad las señales recibidas por cualquiera de los integrantes de una organización no se adecua a las tendencias psicobiológicas características en un ERHs, la persona actuará con los demás como si hubiese fisuras en la frontera informal de su grupo, posiblemente equiparando como riesgo el ser cooperativo, incluso identificando a alguno de los integrantes como ajenos a su grupo. En consecuencia, lo más probable es que actúe de manera oportunista, si tiene la ocasión (Tomasello et al., 2005, 2012).

La solución debe por tanto encaminarse hacia la adopción de estructuras que tengan en cuenta todos los aspectos destacados en la definición del ERHs, sin obviar ninguno de ellos. Al final, la estructura formal de una organización debería ser lo más parecida posible a la estructura informal subyacente en las personas que la integran, pues es el entorno al que nuestra tendencia conductual cooperadora está adaptado. No tener en cuenta alguno de sus factores identificativos, facilitará el desarrollo de comportamientos oportunistas entre los miembros de una organización.

Obviamente, no se plantea aquí regresar a tiempos ancestrales, ni emular fidedignamente las actividades de los grupos de cazadores-recolectores. Pero sí sería conveniente, a nivel estratégico, que las organizaciones adaptasen sus estructuras y departamentos a los conceptos que multitud de autores han desarrollado en relación con nuestras características relacionales adaptativas, y que la presente tesis doctoral ha expuesto a modo de síntesis teórica.

#### **3.4.3-2. Problemas con el doble sentido de la señal.**

Aun considerando como una unidad inseparable todos los caracteres englobados en el ERHs, puede que esto no resulte suficiente para promover una conducta cooperativa entre todos los integrantes de la organización. El motivo

radica en que no hay que atender únicamente a cada característica en sí, sino también el doble sentido que su señal asociada debe mostrar.

En definitiva, al tratarse de señales, deben considerarse desde los dos extremos implicados, el emisor y el receptor. Si los encargados de diseñar la estructura organizativa no tienen este aspecto en cuenta, podrían obviar que toda señal recibida ha sido también emitida, y que un fallo en uno de esos extremos también puede acarrear un déficit en la señal, y por tanto una grieta en la Frontera informal, y un proceso de desincentivación a cooperar. Para que una señal se pueda considerar completa, ésta debe darse en dos sentidos, es decir, ambos extremos deben ser a la vez emisores y receptores de los caracteres implicados.

Para algunas cuestiones como los canales de visibilidad, de control o de castigo, el efecto desmotivador resulta bastante evidente. Todos estos canales de acciones entre los distintos estamentos jerárquicos, o entre los distintos integrantes en una organización de jerarquía plana, deben poder ser accionados y recibidos desde ambos extremos. Aunque exista un canal para plantear acciones o iniciativas, si éstas sólo pueden iniciarse desde uno de los extremos, por ejemplo, sólo por parte de directivos, jefes de área o personal encargado, por mucho que se les haga partícipes de cualquier iniciativa, difícilmente el otro extremo de la cadena va a verse motivado a cooperar, pues al final se sentirá como un mero receptor de órdenes o reprimendas.

En sentido contrario también pueden aparecer problemas. Aunque cualquier trabajador tenga la posibilidad de enviar propuestas y opiniones, si no hay posibilidades de hacerlas visibles desde el otro extremo del canal, y se desconocen hasta qué punto las propuestas han sido valoradas y tenidas en cuenta, el proceso de visibilidad no será completo, y la señal emitida será contraria a la acorde para responder cooperando.

Esta problemática en el canal de visibilidad es similar a la que puede tener lugar en los canales de control y castigo de acciones oportunistas, pues en definitiva, si no son bidireccionales, existirán para un extremo, pero no para el otro.

Existen otros casos en los que el razonamiento aquí planteado no tiene por qué ser tan evidente, como puede suceder a la hora de establecer los objetivos comunes organizacionales, aunque no por ello no deben considerarse. Si los objetivos son establecidos directamente por los gerentes o directivos, es posible que no sean tan fáciles de entender y aceptar para el resto de trabajadores. Si no son determinados por todos, deberán ser cuidadosamente transmitidos al resto de trabajadores, aun cuando se trate de tareas de trabajo rutinarias o muy centradas en aspectos muy concretos, intentando evitar que se vean como órdenes de superiores, más que objetivos. Al ser los ejecutores finales de cualquier propósito, lo óptimo sería que todas las personas involucradas en su ejecución pudiesen aportar y opinar a la hora de diseñar el trabajo y los objetivos concretos, y que no existiesen meros receptores.

Para los grandes “ideales” organizacionales, para los objetivos generales, relacionados con la visión global de la organización, esta interacción no parece tan necesaria, pero sí que resultará conveniente exponer detalladamente los motivos por los que se han identificado determinados objetivos generales organizacionales (Foss y Lindeberg, 2012; Keizer, Lindenberg y Steg, 2008), y en un proceso envolvente tratar de involucrar a toda la organización, procurando hacer visible el objetivo general detrás de cada una de las medidas, estructuras y métodos de la organización. La cuestión radica finalmente en intentar que los objetivos generales involucren, de manera global, toda la estrategia y gestión de una organización, para que, en cada acción o tarea, los trabajadores los vean identificados.

Otro problema puede aparecer en los canales de comunicación y toma de decisiones, de abajo a arriba en la escala jerárquica. Si gestores y directivos no mantienen un contacto directo y cercano con los estamentos básicos de la organización, y por consiguiente no tienen un conocimiento suficiente sobre la misma, con independencia de que puedan decidir sobre ella y sus componentes, inevitablemente disminuirá en ellos, en los propios directivos, el incentivo no consciente a cooperar, ya que no se sentirán identificados con los miembros de ese

departamento u área en cuestión. Para favorecer la cooperación, la comunicación e interacción debe extenderse, en la medida de lo posible, a la totalidad de los integrantes de una organización.

### **3.4.3-3. Problemas asociados con la continuidad temporal de la señal.**

Desde la perspectiva propuesta en la presente tesis teórica, todas las características inherentes al tipo de estructura de un grupo humano ancestral, son aspectos que deben darse continuamente, sin interrupción, con objeto de favorecer una predisposición a cooperar de manera estable en la organización. La recepción de todas las señales asociadas al ERHs debe ser continua.

En un sistema abierto, como es cualquier organización o grupo humano (Guastello, 1987, 2002), su equilibrio a nivel de motivación es inestable y fuertemente influido por la variable temporal, en la que la motivación cambia a lo largo del tiempo, influenciada por las circunstancias (Navarro y Quijano, 2003). Por tanto, aunque una señal acorde al ERHs se haya dado en el pasado reciente, si momentáneamente deja de recibirse, el receptor no sólo percibirá una falta de señal. Así mismo, percibirá una señal contraria a un entorno favorecedor de la cooperación.

En una organización formal, actualmente, esta situación puede darse con relativa frecuencia. Cuando alguno de sus integrantes, por motivos diversos, debe ausentarse (viajes de trabajo, responsabilidades repartidas en diversas sedes,...), si dicha ausencia se prolonga y no existen medios para interactuar de manera adecuada, los compañeros dejarán de percibir señales asociadas a su comportamiento e intenciones. Este déficit en las señales emitidas y recibidas con esta persona, a la larga puede generar desconfianza hacia ella y hacia todo el flujo de trabajo que se canalizaba a través de este compañero.

Si este déficit temporal se refiere a grupos de personas, por ejemplo, a determinados departamentos con los que uno o varios trabajadores sólo colaboran de manera puntual, la sensación de falta de identidad conjunta será aún mayor. En



estas circunstancias, difícilmente podrá establecerse entre estos grupos relaciones de confianza generadoras de una motivación cooperadora.

#### **3.4.4. Conclusión principal sobre el conflicto de fronteras formal e informal.**

Como conclusión a este apartado, es preciso destacar que se trata, en todo caso, de un acercamiento superficial a los diferentes problemas que pueden darse en cualquier organización, relacionados con la insuficiencia en la recepción de las señales acordes a un grupo informal, al ERHs. Por supuesto, es necesario profundizar en cada uno de estos aspectos, que sin duda podrían ser objeto de nuevos trabajos y tesis doctorales.

Esta breve exposición pretende, sencillamente, destacar que las políticas de incentivos que las organizaciones ponen ya en funcionamiento para motivar a su personal, suelen centrarse exclusivamente en unos pocos aspectos, dejando de lado otros que, como se acaba de ver, son también relevantes. Olvidarse de alguna de estas cuestiones generará un déficit en su señal asociada, que generará desequilibrios y nuevas señales contrarias a los caracteres identificadores del ERHs, desvirtuando la Frontera informal asociada a una organización o grupo de trabajo concreto.

Desde la perspectiva que aquí se propone, se considera que los individuos tienden, de manera no consciente, a buscar señales en su entorno laboral que concuerden con el patrón organizativo al que se ha adaptado su motivación a cooperar, el ERHs. Si donde debiera darse una señal concreta, ésta no se recibe, el resultado no será una falta de señal, sino una señal negativa, desde el punto de vista de la motivación a cooperar. La tecnología ha modificado nuestro entorno desde casi el origen mismo de nuestra especie (Betzig, 1986, 1993; Tudge, 1998), pero no nuestro cerebro, nuestras motivaciones (Tooby y Cosmides, 1989, 1990). Por tanto, en la mayor parte de las organizaciones formales que constituyen el entorno laboral de las sociedades desarrolladas, las adaptaciones conductuales

heredadas de los seres humanos no suelen encajar con el ambiente en el que tienen que desenvolverse.

En algún caso extremo, organizaciones demasiado burocratizadas y faltas de canales de comunicación, pueden incluso llegar a señalar que la Frontera informal de un trabajador concreto es él mismo, el propio individuo, sólo ante el entorno hostil. Los entornos laborales estrictamente impuestos crean conflictos motivacionales en los trabajadores. Dadas las predisposiciones conductuales heredadas, las personas que conviven en nuestro círculo vital, a nivel laboral, deberían formar parte de nuestro grupo informal, con todo lo que ello implica. Si un trabajador percibe que esto no es así, la desmotivación a cooperar se inicia en un proceso que podría llegar, incluso, a considerar como hostiles a los propios compañeros.

Como ya se ha resaltado, muchas de las cuestiones tratadas están ya perfectamente asumidas en la dirección de empresas (Axtell, 2001; Brief et al., 2005; Foss y Lindenberg, 2011, 2013; Gerhart y Rynes, 2003; Holvino, 2010; King et al., 2009; Lau y Murnighan, 1998; Latta y O’Conghaile 2000; Lindenberg, 2013; Mathieu y Rapp, 2009; Muller et al., 2015; Nelson 1989; Perrow, 1961; Pfeffer, 1994; Sánchez y Bañón, 2005; Spalten-Roth et al. 1997; Thornthwaite, 2004; Van Vugt y Van Lange, 2006; Wathne y Heide, 2000). Lo importante de este repaso esquemático a posibles problemas asociados a la estructura organizativa, es que todos tienen un nexo en común, la motivación de los trabajadores, activada por mecanismos no conscientes en las personas, y que su influencia en el funcionamiento de cualquier organización se torna imprescindible. En el análisis de la motivación de los trabajadores en una organización, no puede obviarse ninguno de estos factores.

Por el contrario, la revisión de trabajos relacionados con la motivación de los trabajadores en la literatura sobre organización de empresas, evidencia que la mayoría suelen centrarse en unos pocos aspectos, como la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), que deja variables relevantes sin considerar, por

ejemplo todas las relacionadas con la familia extendida u otros caracteres materiales del ERHs.

En ese sentido, teniendo en cuenta las interrelaciones y dependencias existentes entre todos los caracteres identificadores del ERHs, un acercamiento parcial a estas cuestiones va a limitar las posibilidades estratégicas de una organización, a la hora de establecer políticas incentivadoras de la cooperación entre sus empleados.

### **3.5. Posibles índices objetivos de medida del nivel de motivación a cooperar en una organización.**

Todos estos problemas asociados con los conflictos entre la Frontera informal de los grupos humanos y la frontera formal impuesta en la mayoría de las organizaciones, así como sus posibles soluciones, son, caso por caso, un proceso interno, complejo y único para cada organización. Cada situación debería abordarse mediante un análisis exhaustivo de la misma, apartado por apartado, para tomar medidas concretas que eviten los problemas descritos relativos a la motivación a cooperar y el surgimiento de acciones generales oportunistas. Inevitablemente, actos oportunistas aislados siempre va a haber, la cuestión radica en tratar de minimizarlos, y de crear una motivación general justo en sentido contrario.

De cualquier manera, previamente al análisis profundo y a la toma de medidas correctoras concretas, también resultará interesante conocer si, en general, la organización está sufriendo realmente problemas con la motivación a cooperar de su personal.

Así mismo, en futuros estudios científicos sobre el asunto, tanto a nivel agregado como particular, resultará positivo ser capaces de determinar si una organización es acorde con las condiciones asociadas al ERHs, es decir, si su frontera formal es aparentemente coincidente con la Frontera informal que, de manera no consciente, tratan de localizar sus trabajadores. Es decir, debería existir un interés

en tratar de conocer qué organizaciones son particularmente tendentes en un sentido u otro, con una medida previa más o menos fiable y objetiva, sin necesidad de entrar a analizar cada una en detalle.

Las organizaciones son, en su estructura interna, tal como se ha visto, una caja cerrada casi imposible de conocer desde fuera. De hecho, esta tarea tampoco es fácil de llevar a cabo desde dentro. Se torna por tanto imprescindible desarrollar instrumentos que, de alguna manera, faciliten la tarea previa identificadora de procesos desmotivadores que pueden tener lugar en el interior de una organización, al menos desde una visión agregada y objetiva. A partir de ahí, entonces sí, deberá iniciarse un análisis interno exhaustivo de la cuestión.

Un posible acercamiento a este análisis previo sería por medio del empleo de variables que sí sean consultables y que, indirectamente, den información sobre este proceso dentro de una organización, sin necesidad de profundizar. Para lograrlo, deben identificarse variables que, de alguna manera, adviertan sobre el nivel de motivación existente dentro de una organización.

Datos sobre cualquiera de las variables identificadoras de una Frontera informal son complicados de obtener. En concreto, algunas de ellas es imposible conocerlas sin estar dentro de su estructura, realizando un estudio del caso particular. En definitiva, se hace necesario acudir a fuentes de información más generales, pero que proporcionen datos objetivos.

Con este fin, el presente apartado pretende listar un grupo de variables que, tanto de manera aislada como conjunta, pueden aportar algo de luz en este sentido. Son variables que, de obtenerse de manera agregada, permitirán aportar información sobre la motivación a cooperar en sectores o regiones determinadas.

A modo de tentativa, a continuación se proponen estos indicadores y se explica brevemente el razonamiento que permite presentarlos como una aproximación objetiva sobre el nivel de motivación dentro de una organización. De manera individual, sin agruparlos en ningún caso, todos ellos han sido ya utilizados

en diversos artículos como potenciales indicadores del nivel de estrés laboral y de sintonía de los trabajadores con su organización:

- Número de bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009; Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005).
- Duración media de las bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009).
- Número de bajas voluntarias permanentes (Eisenberger et al., 2002; Ramlall, 2004; Sheridan, 1992; Thaden et al., 2010).
- Número de hurtos dentro de la empresa (Coffin, 2003; Manrique de Lara y Caamaño Brito, 2010; Robinson, 2008).
- Número de juicios entre empleados y empresa (Gardner y Johnson, 2001; Kleinberg, 2013; Onishi, 2013).

Cualquiera de estos índices puede emplearse como indicativo del nivel de motivación a cooperar en una organización. Todos ellos informan sobre acciones ejercidas directamente por los empleados. Cuando la vinculación de un trabajador, hacia la organización y hacia sus compañeros, es baja, todos estos índices tenderán al alza, ya que se generará en él una motivación a llevar a cabo acciones oportunistas.

En un contexto de desmotivación general dentro de una organización, en cuanto haya oportunidad, cualquiera de sus empleados tenderá a, si se da la ocasión, solicitar una baja temporal por enfermedad o accidente, cuando en otro contexto sólo lo haría por fuerza mayor (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009; Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005). Lo mismo sucederá con la duración de dichas bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009), obviamente sin tener en cuenta aquellos casos realmente graves.

Así mismo, los robos dentro de la empresa son un indicador claro de desmotivación entre sus empleados, que de alguna manera tratan de aprovecharse de una situación que, posiblemente, de alguna manera entienden como injusta hacia ellos (Coffin, 2003; Manrique de Lara y Caamaño Brito, 2010; Robinson, 2008).

Puede darse porque no se sienten satisfechos con su remuneración, o porque no sienten a la organización como un grupo cohesionado de personas.

Lo mismo sucede con las bajas permanentes, que presumiblemente serán más frecuentes cuando los trabajadores de una organización no se sientan vinculados con la misma o con sus compañeros (Eisenberger et al., 2002; Ramlall, 2004; Sheridan, 1992; Thaden et al., 2010). En tales situaciones, sin duda, aumentarán los casos de integrantes que abandonen la organización en busca de mejores situaciones personales. Este quizás sea el caso más claro y evidente de desmotivación hacia la organización en la que se está trabajando. Al final, un trabajador estima que va a estar mejor en otra organización, y por consiguiente causa baja en la que se encontraba trabajando.

Finalmente, un mal ambiente puede verse reflejado en el número de juicios que distintos empleados pueden interponer con su empresa, o con otros compañeros, en los cuáles suele exigirse la modificación de una decisión o una acción aparentemente injusta hacia ellos (Gardner y Johnson, 2001; Kleinberg, 2013; Onishi, 2013). Si han optado por esa opción, en lugar de intentar resolver el conflicto de manera amistosa, es porque no sienten al compañero o a la propia organización como garantes de su confianza. Su motivación a cooperar con ambos será negativa.

Tanto cada uno de ellos por separado, como a nivel agregado, los datos que aportan estos indicadores permitirán obtener un valor previo de referencia sobre el nivel de motivación a cooperar, para una o varias organizaciones, en un sector, en varios, o durante un periodo determinado.

A partir de ahí, obteniendo estos valores de referencia, será factible identificar, a nivel agregado, cuáles son los valores medios, y por tanto más fácil conocer en qué situación se haya una organización cualquiera en términos de motivación a cooperar entre sus empleados. Todos estos datos podrán contrastarse con lo que podría ser el valor ideal óptimo de todos estos índices, aparentemente cercano a cero.

Si la motivación a cooperar es alta en una organización, la probabilidad de que se produzcan bajas permanentes será menor, pues cualquier trabajador se sentirá identificado y motivado hacia ella y sus compañeros, y por tanto no querrá cambiar de organización, ni tratará de robar los bienes comunes, ni por supuesto llevar a juicio a aquel ente del que siente formar parte. Los índices relativos a las bajas temporales y su duración dependen de cuestiones relacionadas con la salud y los accidentes, por lo que, en este caso, su aparición dependerá también de factores ajenos a la voluntad de los trabajadores, aunque su nivel de incidencia también podrá variar en función del nivel de motivación existente. Para estos índices será más lógico atender a la media, y esperar siempre, en todo caso, un número mínimo de casos.

Con respecto a los valores medios, lo más recomendable será considerar aquellos valores por encima de los datos medios agregados como indicadores fiables de un problema de motivación entre los empleados. Valores por debajo no darán una cifra totalmente fiable de un buen nivel de motivación entre los empleados. Son valores que se comparan con un valor medio obtenido de organizaciones con estructuras formales, pero al menos indicarán si una organización o sector se encuentra en una situación adecuada o peligrosa en términos de motivación, y que por consiguiente debería iniciar medidas y reformas para mejorar sus niveles. En cualquier caso, el valor óptimo de todos estos índices debería ser lo más bajo posible. Es decir, cuanto más cercano a cero, mayor nivel de motivación a cooperar y a sentirse identificado con la organización en cuestión.

### **3.6. Conclusiones.**

A lo largo del Capítulo 3 se han agrupado, en función de su naturaleza material e inmaterial, los distintos aspectos que los expertos de áreas principalmente asociadas con la Antropología física y la Psicología evolucionista han identificado como características inherentes a la organización de los seres humanos, con independencia de su origen geográfico, cultura o etnia, que son adaptaciones a

las condiciones ancestrales en las que surgió nuestra especie (Binford, 1980, 2001; Boehm, 1999, 2012; Burke, 2012; Langbroek, 2004; Tooby y Cosmides, 1989, 1990). En el presente texto, a este conjunto de caracteres organizativos se le ha denominado Entorno Relacional de *H. sapiens*, ERHs.

Las características relacionales adaptativas de nuestra especie conforman la Frontera informal de una persona, en su círculo vital, conformado normalmente por familias extendidas (Ingold, 1999; Johnson y Earle, 1987; Kiefer, 2002), y lo separan del resto de elementos asociados al ambiente hostil, entre los que se encuentran otros grupos humanos. Esta Frontera informal es evaluada y determinada constantemente por cada uno de los integrantes de un grupo humano, por ejemplo en el interior de una organización, por medio de las señales que el resto de componentes emiten y ellos reciben.

En función del tipo de señales que un individuo reciba sobre su círculo vital, o laboral, esta persona determinará, en un proceso no consciente, si la frontera formal a la que pertenece orgánicamente cumple con todos los aspectos acordes con ERHs, el entorno en el que la motivación a cooperar surgió como adaptación conductual. En definitiva, compara, de manera no consciente, la frontera formal de su organización con la Frontera informal a la que su motivación cooperadora está adaptada. Si coinciden, es más fácil que se sienta identificado con la organización y acabe cooperando con sus compañeros. Si no coincide, es probable que, si se da la ocasión, sea oportunista o, en todo caso, no coopere. Al ser este proceso general a todos los integrantes de una organización, también lo será la motivación a cooperar que pueda generarse.

Los caracteres identificadores de la Frontera informal de los grupos humanos han sido comparados con las características expuestas desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) evidenciando que estas últimas están incompletas. Se dan en la Frontera informal una serie de características a tener en cuenta, no consideradas por la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), lo que, en consecuencia, limita sus conclusiones.



En un apartado independiente se ha llevado a cabo un acercamiento a lo que podría ser la comparativa de la Frontera informal con la estructura formal existente en la mayoría de las organizaciones actuales. En dicho apartado se han listado un conjunto de problemas que pueden tener lugar en una organización formal, debido a las diferencias organizativas entre dichas estructuras formales y las caracterizadoras de los grupos humanos ancestrales. Son todos ellos problemas ya considerados en la literatura científica relacionada (Axtell, 2001; Brief et al., 2005; Foss y Lindenberg, 2011, 2013; Gerhart y Rynes, 2003; Holvino, 2010; King et al., 2009; Lau y Murnighan, 1998; Latta y O’Conghaile 2000; Lindenberg, 2013; Mathieu y Rapp, 2009; Muller et al., 2015; Nelson 1989; Perrow, 1961; Pfeffer, 1994; Sánchez y Bañón, 2005; Spalten-Roth et al. 1997; Thornthwaite, 2004; Van Vugt y Van Lange, 2006; Wathne y Heide, 2000), así como las medidas que suelen llevarse a cabo para solucionarlas. Por imposibilidad de abarcar un análisis tan extenso en una sola tesis doctoral, estas problemáticas son meras aproximaciones, dejando un estudio detallado para posteriores trabajos.

En ese sentido, el último apartado permite, sin necesidad de entrar en un análisis exhaustivo, y por medio de índices agregados relativamente objetivos y fáciles de obtener, extraer un acercamiento inicial sobre el nivel de motivación a cooperar en una organización concreta, o en un grupo de ellas. Se trata de una serie de indicadores que deberían considerarse a la hora de analizar el nivel de motivación a cooperar existente en una organización. Son índices relacionados con el número de bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009; Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005), la duración media de las bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009), el número de bajas voluntarias permanentes (Eisenberger et al., 2002; Ramlall, 2004; Sheridan, 1992; Thaden et al., 2010), el número de hurtos dentro de la empresa (Coffin, 2003; Manrique de Lara y Caamaño Brito, 2010; Robinson, 2008), y el número de juicios entre empleados y empresa (Gardner y Johnson, 2001; Kleinberg, 2013; Onishi, 2013).

## **CONCLUSIONES FINALES**

---

## 1. Conclusiones.

A continuación se presentan las conclusiones generales del presente trabajo de tesis doctoral:

1.1. **El activo más importante para cualquier organización son sus propios trabajadores**, capaces de generar nuevos recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, 1989), mejorando en definitiva el funcionamiento de la organización para la que trabajan (Hofstede, 1980, 1988; Stewart, 2010).

En la conducta de los trabajadores, como en la de todo ser humano, intervienen predisposiciones emocionales y conductuales innatas, que condicionan de alguna manera su comportamiento, y que por tanto es importante considerar (Nicholson, 2010; Nicholson y White, 2006). Una de ellos es la **motivación a cooperar** (Tomasello et al., 2005, 2012), que, cuando surge, predispone a las personas a ayudarse mutuamente, incluso sin esperar conscientemente nada a cambio.

1.2. Partiendo de las anteriores consideraciones, lograr que los trabajadores cooperen entre ellos es una cuestión clave. Por tanto, **la motivación a cooperar en una organización es un recurso en sí mismo, que debe tenerse en cuenta en la gestión de los recursos humanos** (Felin et al., 2015; Grant, 2008; Hofstede, 1980, 1988; Lindenberg y Foss, 2011, 2013) con objeto de mejorar el funcionamiento de cualquier organización. Esta relación entre motivación a cooperar y funcionamiento interno de una organización es la que sirve de base a la corriente teórica denominada *“Goal Framing Theory”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), que identifica una serie de características organizativas que, por medio de pistas, un trabajador recibe de su entorno laboral, y le incitan a desarrollar comportamientos cooperativos u oportunistas, en función de las mismas.

1.3. Atendiendo a la propuesta desarrollada desde la *“Goal Framing Theory”* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), y teniendo en cuenta los principales postulados de la Teoría de la evolución por selección natural (Darwin, 1859), es factible señalar que **los seres humanos somos el resultado de un proceso de adaptación a un nicho**

**ecológico específico** (Hardin, 1960; Kocher, 2004; Langbroek, 2012; Rightmire, 1998; Stringer, 2002, 2016; Wood y Richmond, 2000), no a otro.

En ese sentido, entre otras características adaptativas, múltiples evidencias indican que **cooperar con otras personas es rasgo conductual adaptativo** (Tomasello et al., 2005, 2012), y para llevarlo a cabo **no es necesario pensarlo o planearlo conscientemente**. Así mismo, las personas también somos oportunistas (Alexander, 1987; Dawkins, 1976; Gintis et al., 2003; Liberman, Samuels y Ross, 2004; Sigmund, 2007; Wathne y Heide, 2000), pues ambas predisposiciones conductuales son rasgos adaptativos en los seres humanos.

No tener en cuenta este constructo, la motivación a cooperar, puede acarrear sin duda serios problemas de gestión (Akerlof, 1970; Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975, 1985). En definitiva, la motivación a cooperar (Tomasello et al., 2005) en las organizaciones es una cuestión lo suficientemente relevante (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) como para romper las barreras que suelen imponerse a los trabajos multidisciplinares, y plantear un acercamiento desde otras disciplinas científicas.

**1.4. Que en una organización exista una tendencia general a desarrollar comportamientos oportunistas o cooperadores entre sus integrantes, dependerá principalmente del tipo de estructura que la sustente.** Partiendo de la literatura asociada a nuestro entorno relacional adaptativo (Binford, 1980, 2001; Cosmides y Tooby, 1990, 1992, 2005, 2013; Dunbar, 2003, 2004; Dunbar y Shultz, 2007; Hill et al., 2011), se argumenta que esta estructura posee un conjunto de características identificadas en la presente tesis doctoral como **el Entorno Relacional de *H. sapiens*, ERHs**.

**1.5. El ERHs se clasifica en cuatro grupos de caracteres fundamentales (Familia y símbolos de identificación, jerarquía informal, visibilidad de acciones y actitudes, y sistemas de autocontrol y castigo), que posteriormente se subdividen en 13 caracteres específicos, tanto materiales** (Dunbar, 1998, 2003, 2004; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Tomasello et al., 2012; Trivers, 1971, 1985; Woodburn, 1968,

1982) **como inmateriales** (Barret, Dunbar y Lycett, 2002; Boehm, 1999, 2012; Boone, 1992; Diehl, 2000; Efferson, Lalive y Fehr, 2008; Engelmann et al., 2013; Fehr y Rockenbach, 2003; Hawkes, 1992; Nicholson, 2005; Tomasello et al., 2005; Tooby y Cosmides, 2002; Tooby, Cosmides y Price, 2006).

1.6. El ERHs puede representarse como una **Frontera Informal**, planteamiento teórico desarrollado en el presente trabajo, que recoge las ideas explicadas en torno al ERHs.

**La Frontera informal incluye componentes materiales, que conforman los pilares que sustentan y limitan la extensión de la Frontera, y componentes inmateriales, que son los que dan rigidez y fortaleza a la misma.** De manera esquemática, los componentes de la Frontera informal son los siguientes:

### Componentes materiales.

- Lazos genéticos.
- Conocidos íntimos.
- Cercanía territorial.
- Rasgos raciales y símbolos materiales comunes.
- Propiedad compartida.

### Componentes inmateriales

- Componentes de vinculación.
  - Objetivos comunes.
  - Cultura étnica compartida.
- Componentes de Jerarquía informal.
  - Delegación y reparto en la toma de decisiones.
  - Reparto del beneficio en proporciones básicamente equitativas.
  - Identificación y sumisión a líderes naturales.
- Componentes de Visibilidad.

## CONCLUSIONES FINALES

- Canales de visibilidad efectivos.
- Componentes de Control y Castigo.
  - Existencia de barreras al control.
  - Existencia de barreras al castigo.

1.7. **Todos estos componentes, materiales e inmateriales, emiten señales que el individuo recibe, y que le hacen evaluar de manera no consciente el estado de su Frontera informal**, de su grupo. El límite entre la Frontera informal y el entorno hostil se encuentra allá donde se interrumpe el flujo de señales asociadas a sus integrantes, allá donde acaba el grupo informal, no la estructura formal explícita a la que pertenecen contractualmente los trabajadores.

1.8. Así mismo, **se plantean otras tres señales, transversales a todas las señales materiales e inmateriales asociadas al ERHs**, que se refieren a características que también deben cumplir cualquiera de las señales de la Frontera informal. Son las siguientes:

- Totalidad como unidad, todas las señales están interrelacionadas.
- Doble sentido de la señal, todas tienen emisor y receptor.
- Continuidad temporal de la señal, sin interrupción.

Tener estas tres señales en cuenta resulta fundamental, si lo que se pretende es facilitar una conducta cooperativa generalizada en el interior de una organización.

En una organización, las señales que perciba un trabajador, discordantes con las asociadas al ERHs, producirán como consecuencia un mayor número de fisuras

en la Frontera informal, y por tanto de indefinición grupal, lo que acarreará una desmotivación a cooperar, así como un incremento de las acciones oportunistas.

1.9. El planteamiento teórico de la Frontera informal y sus caracteres materiales e inmateriales **ha permitido comparar lo que vendría a ser la estructura social a la que estamos adaptados los seres humanos, con las estructuras formales explícitas que generalmente gobiernan en las organizaciones actuales.**

1.10. Desde la perspectiva de la Frontera Informal, se sostiene que los argumentos que **los argumentos expuestos desde la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) son ciertamente relevantes, pero están incompletos.** Mediante el presente trabajo se han identificado una serie de características a tener en cuenta no consideradas por la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013), el planteamiento teórico más cercano a lo expuesto en la presente tesis doctoral. Principalmente son las siguientes:

- Las señales relacionadas con los caracteres materiales de la Frontera informal (3.2.3.1): los vínculos de parentesco, los conocidos íntimos, la cercanía territorial, los rasgos físicos y símbolos materiales comunes y la propiedad compartida.

- Dentro de las señales de vinculación, las relacionadas con una cultura étnica compartida (3.2.3.2-2.).

- La variable transversal asociada a la totalidad (3.2.3.6-1) hace necesario incluir todos los aspectos del ERHs.

- El doble sentido que todas las señales deben tener (3.2.3.6-2), y que la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013) parece limitar exclusivamente a accione desde arriba hacia abajo en la escala jerárquica

- La necesidad de una continuidad de todas las características (3.2.3.6-3.) para lograr una frontera informal fuerte y segura, que dé confianza a sus integrantes y que les motive a cooperar entre ellos.

1.11. Así mismo, en un apartado independiente, se identifican una serie de **conflictos asociados con los diferentes caracteres de la Frontera informal, su relación con la motivación a cooperar, y se proponen posibles estrategias para reducirlos**, contempladas ya desde diversos trabajos científicos y puestas en práctica por diversas organizaciones (Axtell, 2001; Brief et al., 2005; Foss y Lindenberg, 2011, 2013; Gerhart y Rynes, 2003; Holvino, 2010; King et al., 2009; Lau y Murnighan, 1998; Latta y O’Conghaile 2000; Lindenberg, 2013; Mathieu y Rapp, 2009; Muller et al., 2015; Nelson 1989; Perrow, 1961; Pfeffer, 1994; Sánchez y Bañón, 2005; Spalten-Roth et al. 1997; Thornthwaite, 2004; Van Vugt y Van Lange, 2006; Wathne y Heide, 2000).

Por las limitaciones del presente trabajo, no se ha llevado un estudio en profundidad de cada uno de los potenciales conflictos, y lo que se muestra es una mera exposición resumida. A pesar de ello, de su lectura se obtiene un primer acercamiento general a diversos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos en las organizaciones, y se incide en el nexo de unión de todos ellos, la motivación a cooperar, algo poco considerado en los estudios relacionados.

1.12. El planteamiento teórico de la Frontera informal de los grupos humanos permite sugerir lo siguiente: **Las estructuras formales actualmente imperantes en las organizaciones, difieren y contrastan en diversos atributos con el tipo de organización al que, como seres humanos, estaríamos adaptados, por encima de diferencias culturales**. Posiblemente, una de las principales contribuciones del presente trabajo consiste en haber puesto de relieve estas diferencias.

Teniendo en cuenta el **carácter holístico del conjunto de todas las características, y de sus señales asociadas**, cualquier política de motivación debería tratar de identificar todos estos atributos relativos al ERHs en el interior de su organización, sin excepción. Sólo entonces la organización dispondrá de la información suficiente para tomar las medidas idóneas. Además del conjunto de señales sobre caracteres materiales e inmateriales, haber incluido en el



planteamiento teórico las tres señales transversales asociadas a la totalidad de caracteres, es una aportación novedosa respecto a trabajos anteriores.

Obviar alguna de estas características y sus problemas asociados, o centrarse sólo en unas pocas, puede resultar un esfuerzo inútil, habida cuenta de la unicidad de caracteres que cualquier ser humano, casi invariablemente, buscará en su entorno laboral, en asociación con lo que debería ser su grupo.

Desde esta perspectiva, si lo que se pretende es propagar una identificación con la organización en la que se trabaja, así como una motivación cooperadora generalizada entre todos los integrantes de una organización, las características relacionales de los grupos humanos deben considerarse en su conjunto. Desde diversas ramas de la Economía se revisan aspectos aislados. La mayoría se han tratado ya, y algunos se han relacionado con la motivación, como expone la *Goal Framing Theory* (Lindenberg y Foss, 2011, 2013). Pero, hasta donde ha podido averiguarse, no han sido tratados anteriormente en su conjunto.

1.13. El Capítulo 3 finaliza con un pequeño apartado en el que se muestran **varios índices objetivos que podrían considerarse como indicadores previos sobre el clima de cooperación imperante en una organización, una medida del nivel de motivación a cooperar en una organización**. Estos índices son los siguientes:

- Número de bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009; Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005).
- Duración media de las bajas temporales (Schaufeli, Bakker y Rhenen, 2009).
- Número de bajas voluntarias permanentes (Eisenberger et al., 2002; Ramlall, 2004; Sheridan, 1992; Thaden et al., 2010).
- Número de hurtos dentro de la empresa (Coffin, 2003; Manrique de Lara y Caamaño Brito, 2010; Robinson, 2008).
- Número de juicios entre empleados y empresa (Gardner y Johnson, 2001; Kleinberg, 2013; Onishi, 2013).

2. Limitaciones.

Es preciso destacar las principales limitaciones de presente trabajo:

2.1. La primera de ellas tiene que ver con su propia naturaleza teórica. Si bien se trata de un planteamiento sustentado en una revisión de la literatura especializada, sus propuestas no han sido contrastadas mediante ningún trabajo empírico.

Son por ello necesarios posteriores trabajos que refuten o den apoyo a lo que aquí se propone. Deberían realizarse estudios empíricos en el ámbito de la organización de empresas, que incorporaran el concepto de Frontera Informal, y que contrastaran la validez y aplicación de las variables que contempla.

2.2. Una segunda limitación vendría asociada con las variables incluidas dentro del ERHs como condicionantes de la motivación a cooperar en los grupos humanos. Es posible que existan otros factores no contemplados que también influyan en este tipo de motivación, relativos por ejemplo a cuestiones anatómicas, sexuales o fisiológicas. Son todos ellos rasgos adaptativos de las personas, y es posible que algunos de ellos influyan también en el nivel de motivación a cooperar dentro del grupo, aunque igual no sean tan relevantes. Nuevos estudios en este sentido podrían ayudar a determinarlo.

2.3. La tercera limitación resulta de la utilización de fuentes pertenecientes a disciplinas ajenas a la formación del autor de la presente tesis doctoral. En consecuencia, los errores que puedan aparecer en el texto, así como cualquier otra imprecisión que el lector pueda encontrar, son responsabilidad única del autor, ajena a las referencias citadas en la Bibliografía o a las revisiones realizadas por los directores de tesis.

## COMENTARIO FINAL

---

El entorno actual de trabajo en las empresas, en cierta medida influenciado por los postulados tayloristas (Pfeffer, 1997), y de convivencia en las grandes urbes (Lorenz, 1984), no parece ser el entorno relacional “ancestral” al que *H. sapiens* está adaptado para desarrollar su vida (Lorenz, 1984; Tooby y Cosmides, 1989, 1990), denominado en el presente trabajo como ERHs. Esta separación frente al entorno relacional “ancestral” podría atender a dos aspectos:

- La Tecnología.

Sin duda, el desarrollo tecnológico nos ha permitido modificar el entorno para hacerlo más accesible, nos ha facultado para poder vivir casi en cualquier ambiente, y a superar obstáculos antes insalvables. Las unidades de evolución cultural conocidas por algunos autores como “memes” (Dawkins, 2016), por equivalencia con los genes a la hora de explicar su influencia en las personas, pueden dar buena cuenta de ellos. Se mire por donde se mire, la Tecnología es positiva e irrenunciable. Precisamente la Tecnología puede ayudarnos a superar nuevos retos y a superar exitosamente todo lo que el futuro pueda deparar a nuestra especie.

En un momento determinado, con la llegada de la Agricultura, el desarrollo tecnológico propiciado por nuestras habilidades intelectuales, alcanzó un nivel tal que permitió a *H. sapiens* modificar drásticamente su propio Entorno (Dawkins, 2016), y mejorar entonces sus opciones de supervivencia (Betzig, 1986, 1993; Nicholson, 1997; Tudge, 1998). El proceso de desarrollo tecnológico y de modificación del entorno ha continuado incrementándose hasta nuestros días de manera imparable, y actualmente es evidente la mejora en la calidad de vida lograda en aquellos países que han podido aplicarse esos desarrollos, en sus sistemas productivos y en beneficio de la población. A nivel biológico, justificarlo es un hecho meridianamente claro. Hoy en día la humanidad conforma una población total de más de 7.000 millones de personas (Haub y Kaneda, 2013), que comparado con las estimaciones arqueológicas, que hablan de entre 5 y 10 millones de habitantes en toda la Tierra en el Paleolítico Superior, hace unos 40.000 años

(Deevey, 1960), refleja que la variable que mide el éxito evolutivo de una especie, su eficacia biológica (Orr, 2005, 2009), no deje lugar a dudas.

Pero una cuestión es el indudable beneficio que ha reportado la tecnología a la humanidad, y otra la problemática que, paralelamente, este hecho ha podido acarrear en lo que respecta a la organización social y del trabajo.

- Organización social y del trabajo.

En todo este proceso de desarrollo tecnológico, se produjo un cambio de paradigma que, aparentemente, al menos en ciertos aspectos, desequilibró la situación en lo que a organización social se refiere (Betzig, 1986, 1993; Lorenz, 1984; Nicholson, 1997; Tudge, 1998), sobre todo con respecto a la motivación a cooperar (Tomasello et al., 2005).

Tras la revisión de la literatura relacionada con la estructura organizativa a la que el ser humano está adaptado (ERHs), las conclusiones permiten sugerir que la estructura en las organizaciones actuales no es la mejor que pudiera darse en algunos parámetros (autocontrol, jerarquía, identificadores y visibilidad). Su alejamiento del tipo de organización ancestral al que los seres humanos estamos adaptados, ha generado un proceso de desvinculación y desmotivación a cooperar dentro de las organizaciones, y por lo tanto una eficiencia de los integrantes de una organización inferior a la que podría desarrollar en su ambiente adecuado.

Otro tipo de organización, con una estructura más propicia a las tendencias psicobiológicas que fueron seleccionadas en las condiciones ancestrales (ERHs) en la que surgió *H. sapiens*, sería más cercana al “óptimo” de referencia que podría tratar de establecerse en una organización, con objeto de generalizar una motivación a cooperar entre todos sus miembros, en similitud a lo que sucede con los grupos humanos de cazadores-recolectores.

No se trata de volver al pasado, por supuesto que no, pero sí de atender a la naturaleza adaptativa de la motivación humana, y al tipo de estructura capaz de generalizarla. Se trata, en definitiva, de realizar determinados cambios en la gestión

## COMENTARIO FINAL

de las relaciones sociales en las organizaciones, que nos ayuden a evitar tensiones y a desarrollar de manera más eficiente y cooperativa nuestra convivencia y nuestro trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

Aarts, H., Gollwitzer, P. M., & Hassin, R. R. (2004). Goal contagion: perceiving is for pursuing. *Journal of personality and social psychology*, 87(1), 23.

Abell, P., Felin, T., Foss, N., (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Manage. Decis.Econ.* 29, 489---502.

Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).

Ackerman, J. M., Shapiro, J. R., Neuberg, S. L., Kenrick, D. T., Becker, D. V., Griskevicius, V., ... & Schaller, M. (2006). They all look the same to me (unless they're angry) from out-group homogeneity to out-group heterogeneity. *Psychological Science*, 17(10), 836-840.

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.

Aguinis, H., Boyd, B., Pierce, C., Short, J., (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: bridging micro and macro domains. *J. Manage.* 37, 395---403.

Ahn, T. K., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2004). Signals, symbols and human cooperation. *The origins and nature of sociality*, 122-139.

Aiello, L. C., & Wheeler, P. (1995). The expensive-tissue hypothesis: the brain and the digestive system in human and primate evolution. *Current anthropology*, 36(2), 199-221.

Akerlof, George A. (1970). *The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism*. *Quarterly Journal of Economics*. The MIT Press. 84 (3).

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.



## BIBLIOGRAFÍA

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Alexander, R. D. (1979). *Darwinism and human affairs*.

Alexander, R. D. (1987). *The biology of moral systems*. Transaction Publishers.

Aminetzach, Y. T., Macpherson, J. M., & Petrov, D. A. (2005). Pesticide resistance via transposition-mediated adaptive gene truncation in *Drosophila*. *Science*, 309(5735), 764-767.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Anderson N, De Dreu CKW, Nijstad BA. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior* 25(2): 147–173.

Appiah, K. A. (1996). Race, culture, identity: Misunderstood connections. *Tanner Lectures on Human Values*, 17, 51-136.

Appleby, M.C., 1997. Life in a variable world: behaviour, welfare and environmental design. *Appl. Anim. Behav. Sci.*, 54: 1-19.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*.

Arnold, J. E. (1996). The archaeology of complex hunter-gatherers. *Journal of Archaeological Method and Theory*, 3(1), 77-126.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97-125.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34: 325-374.

## BIBLIOGRAFÍA

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211, 1390–1396.
- Axtell, R. L. (2001). Zipf distribution of US firm sizes. *Science*, 293(5536), 1818-1820.
- Bacharach, M., & Gambetta, D. (2001). Trust in signs. *Trust in society*, 2, 148-184.
- Baddeley, A. D., & Hitch, G. (1974). Working memory. *Psychology of learning and motivation*, 8, 47-89.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge university press.
- Barnard, A. and J. Woodburn (1988). Property, power and ideology in hunter-gatherer societies: an introduction. In T. Ingold, D. Riches, and J. Woodburn (eds.), *Hunters and gatherers*, vol. 11, Property, power and ideology, pp. 4-31. Oxford: Berg.
- Barney J.B. (1986). Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*. 11 (3): 656–665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Barrett, L. F. (2005). *Feeling Is Perceiving: Core Affect and Conceptualization in the Experience of Emotion*.
- Barrett, L. F. (2006a). Emotions as natural kinds? *Perspectives on Psychological Science*, 1, 28-58.

## BIBLIOGRAFÍA

Barrett, L. F. (2006b). Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 20-46.

Barrett, L. F., & Bar, M. (2009a). See it with feeling: Affective predictions in the human brain. *Royal Society Phil Trans B*, 364, 1325-1334.

Barrett, L. F., & Barrett, D. J. (2001). Computerized experience-sampling: How technology facilitates the study of conscious experience. *Social Science Computer Review*, 19, 175-185.

Barrett, L. F., & Bliss-Moreau, E. (2009b). Affect as a psychological primitive. *Advances in Experimental Social Psychology*, 41, 167-218.

Barrett, L. F., Lindquist, K., & Gendron, M. (2007b). Language as a context for emotion perception. *Trends in Cognitive Sciences*. 11, 327-332.

Barrett, L. F., Lindquist, K., Bliss-Moreau, E., Duncan, S., Gendron, M., Mize, J., & Brennan, L. (2007a). Of mice and men: Natural kinds of emotion in the mammalian brain? *Perspectives on Psychological Science*, 2, 297-312

Barrett, L., Dunbar, R., & Lycett, J. (2002). *Human evolutionary psychology*. Princeton University Press.

Barrett, L., Dunbar, R., & Lycett, J. (2002). *Human evolutionary psychology*. Princeton University Press.

Barrette, C. (1987). Dominance cannot be inherited. *Trends in ecology & evolution*, 2(8), 251.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bekoff, M., & Byers, J. (1981). *Behavioral development*.

## BIBLIOGRAFÍA

Bell R, Buchner A & Musch J. (2010). Enhanced old–new recognition and source memory for faces of co-operators and defectors in a social-dilemma game. *Cognition* 117:261–75

Bernhard, H., Fischbacher, U., & Fehr, E. (2006). Parochial altruism in humans. *Nature*, 442(7105), 912-915.

Bertram, J. S. (2000). The molecular biology of cancer. *Molecular aspects of medicine*, 21(6), 167-223.

Betzig, L. (1986). *Despotism and differential reproduction: A Darwinian view of history*. Aldine Publishing Co.

Betzig, L. (1993). Sex, succession, and stratification in the first six civilizations: How powerful men reproduced, passed power on to their sons, and used power to defend their wealth, women, and children.

Betzig, L. (1995). Medieval monogamy. *Journal of Family History*, 20(2), 181.

Betzig, L. (1997). People are animals. *Human nature: A critical reader*, 1-17.

Biesele, M.; Barclay, S. (2001). Ju/'Hoan Women's Tracking Knowledge And Its Contribution To Their Husbands' Hunting Success. *African Study Monographs. Suppl.*26: 67–84.

Binford, L. R. (2001). *Constructing frames of reference: An analytical method for archaeological theory building using hunter-gatherer and environmental data sets*, University of California Press.

Binford, L.R., (1980). Willow smoke and dogs' tails: hunter-gatherer settlement systems and archaeological site formation. *American Antiquity* 45(1): 4-20.

Bird, R. B.; Bird, D. W. (2008). Why women hunt: risk and contemporary foraging in a Western Desert aboriginal community. *Current Anthropology* 49 (4): 655–693.

## BIBLIOGRAFÍA

Bird-David, N. (2006). Animistic epistemology: Why do some hunter-gatherers not depict animals?. *Ethnos*, 71(1), 33-50.

Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 49.

Bloom, P. (1996). Intention, history, and artifact concepts. *Cognition*, 60(1), 1-29.

Boag, D. A., & Alway, J. H. (1981). Heritability of dominance status among Japanese quail: a preliminary report. *Canadian Journal of Zoology*, 59(3), 441-444.

Boehm, C. (1999). Hierarchy in the forest: Egalitarianism and the evolution of human altruism.

Boehm, C. (2012). *Moral origins: The evolution of virtue, altruism, and shame*. Basic Books.

Boehm, C., Barclay, H. B., Dentan, R. K., Dupre, M. C., Hill, J. D., Kent, S., ... & Rayner, S. (1993). Egalitarian behavior and reverse dominance hierarchy [and comments and reply]. *Current Anthropology*, 34(3), 227-254.

Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.

Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.

Boone, J. L. (1986). Parental investment and elite family structure in preindustrial states: a case study of late medieval-early modern Portuguese genealogies. *American anthropologist*, 88(4), 859-878.

Boone, J. L. (1992). Competition, conflict, and the development of social hierarchies. *Evolutionary ecology and human behavior*, 301-337.

## BIBLIOGRAFÍA

Bowlby, J. (2008). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. Basic books.

Bowler, J. M., Johnston, H., Olley, J. M., Prescott, J. R., Roberts, R. G., Shawcross, W., & Spooner, N. A. (2003). New ages for human occupation and climatic change at Lake Mungo, Australia. *Nature*, 421(6925), 837-840.

Bowles, S. (2006). Group competition, reproductive leveling, and the evolution of human altruism. *science*, 314(5805), 1569-1572.

Bowles, S. y Cho, J.K.. (2013). Coevolution of farming and private property during the early Holocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. vol. 110 no. 22, 8830–8835.

Bowles, S., & Gintis, H. (2004). The evolution of strong reciprocity: cooperation in heterogeneous populations. *Theoretical population biology*, 65(1), 17-28.

Bowles, S., y Gintis, H. (2002). Homo reciprocans. *Nature*, 415, 125–128.

Boyd, R., & Richerson, P. J. (1988). The evolution of reciprocity in sizable groups. *Journal of theoretical Biology*, 132(3), 337-356.

Boyd, R., & Richerson, P. J. (1992). Punishment allows the evolution of cooperation (or anything else) in sizable groups. *Ethology and sociobiology*, 13(3), 171-195.

Bradley, R. D., & Baker, R. J. (2001). A test of the genetic species concept: cytochrome-b sequences and mammals. *Journal of mammalogy*, 82(4), 960-973.

Brass, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative science quarterly*, 331-348.

Bratman, M. E. (1989). Intention and personal policies. *Philosophical perspectives*, 3, 443-469.

## BIBLIOGRAFÍA

Bratman, M. E. (1992). Shared cooperative activity. *The philosophical review*, 101(2), 327-341.

Brief, A.; Umphress, E. E.; Dietz, J.; Burrows, J.W.; Butz, R.M.; Scholten, L.. (2005). Community Matters: Realistic Group Conflict Theory and the Impact of Diversity. *The Academy of Management Journal* 48(5):830-844.

Broom, D. M. (1981). *Biology of behaviour: Mechanisms, functions and applications*. CUP Archive.

Broom, D. M. (1986). Indicators of poor welfare. *British veterinary journal*, 142(6), 524-526.

Broom, D. M. (1988). The scientific assessment of animal welfare. *Applied Animal Behaviour Science*, 20(1-2), 5-19.

Broom, D. M. (1991). Animal welfare: concepts and measurement. *Journal of animal science*, 69(10), 4167-4175.

Broom, D. M. (2003). Causes of poor welfare in large animals during transport. *Veterinary Research Communications*, 27(1), 515-518.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Bruner, E. (2004). Geometric morphometrics and paleoneurology: brain shape evolution in the genus *Homo*. *Journal of Human Evolution*, 47(5), 279-303.

Burke, A. (2012). Spatial abilities, cognition and the pattern of Neanderthal and modern human dispersals. *Quaternary International*, 247, 230-235.

Burrus, V., & Waldor, M. K. (2004). Shaping bacterial genomes with integrative and conjugative elements. *Research in microbiology*, 155(5), 376-386.

## BIBLIOGRAFÍA

Burt, R. S., S. M. Gabbay, G. Holt, and P. Moran (1994). Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function. *Acta Sociologica* 37: 345-370.

Buss, D. M. (2008). *The Evolution of Desire-Revised*. Basic books.

Buss, D. M., & Greiling, H. (1999). Adaptive individual differences. *Journal of Personality*, 67(2), 209-243.

Camerer, C. F. (2003). *Behavioral Game Theory - Experiments in Strategic Interaction*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Campbell, D. T. (1975). On the conflicts between biological and social evolution and between psychology and moral tradition. *American Psychologist*, Vol 30(12), 1103-1126.

Cannon, A. (2011). Cosmology and Everyday Perception in Northwest Coast Production, Reproduction, and Settlement. *Structured Worlds: The Archaeology of Hunter-Gatherer Thoughts and Action*, 54-68.

Caporael, L. R., Dawes, R. M., Orbell, J. M., & Van de Kragt, A. J. (1989). Selfishness examined: Cooperation in the absence of egoistic incentives. *Behavioral and Brain Sciences*, 12(04), 683-699.

Caporael, L. R., Dawes, R. M., Orbell, J. M., & Van de Kragt, A. J. (1989). Selfishness examined: Cooperation in the absence of egoistic incentives. *Behavioral and Brain Sciences*, 12(04), 683-699.

Carranza, J. D. (1994). *Etología. Introducción a la ciencia del Comportamiento*. Ed. UNEX. Cáceres.

Cartmill, M. (1994). A critique of homology as a morphological concept. *American Journal of Physical Anthropology*, 94(1), 115-123.

Cashdan, E. A. (1980). Egalitarianism among hunters and gatherers. *American Anthropologist*, 82(1), 116-120.



## BIBLIOGRAFÍA

Cashdan, E. A. (1985). Coping with risk: Reciprocity among the Basarwa of Northern Botswana. *Man*, 454-474.

Cashdan, E. A. (1990). Risk and uncertainty in tribal and peasant economies. Westview Pr.

Cela, C. J., & Ayala, F. (2013). Evolución humana. El camino hacia nuestra especie.

Chagnon, N. A. (1988). Life histories, blood revenge, and warfare in a tribal population. *Science*, 239(4843), 985.

Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.

Chapman, C. A., Chapman, L. J., & Wrangham, R. W. (1995). Ecological constraints on group size: an analysis of spider monkey and chimpanzee subgroups. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 36(1), 59-70.

Chen, C. C., Peng, M. W., & Saporito, P. A. (2002). Individualism, collectivism, and opportunism: A cultural perspective on transaction cost economics. *Journal of Management*, 28(4), 567-583.

Chiaburu, D. S., Stoverink, A. C., Li, N., & Zhang, X. A. (2013). Extraverts Engage in More Interpersonal Citizenship When Motivated to Impression Manage Getting Along to Get Ahead?. *Journal of Management*, 0149206312471396.

Choi, J. K., & Bowles, S. (2007). The coevolution of parochial altruism and war. *science*, 318(5850), 636-640.

Christopher Boehm (2001), *Hierarchy in the Forest: The Evolution of Egalitarian Behavior*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cikara, M., Botvinick, M. M., & Fiske, S. T. (2011). Us versus them social identity shapes neural responses to intergroup competition and harm. *Psychological science*.

## BIBLIOGRAFÍA

Clancy, S. (2008) Genetic mutation. *Nature Education* 1(1):187.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: Resource-based theory and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10, 119–133.

Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50, 8.

Colarelli, S. M., Spranger, J. L., & Hechanova, M. (2006). Women, power, and sex composition in small groups: An evolutionary perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 163-184.

Collard, M.; Kemery, M.; Banks, S. (2005). Causes of Toolkit Variation Among Hunter-Gatherers: A Test of Four Competing Hypotheses. *Canadian Journal of Archaeology* (29): 1–19.

Conner K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based View and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?. *Journal of Management*. 17 (1): 121–154.

Conradt, L., & Roper, T. J. (2005). Consensus decision making in animals. *Trends in ecology & evolution*, 20(8), 449-456.

Conradt, L., & Roper, T. J. (2009). Conflicts of interest and the evolution of decision sharing. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 364(1518), 807-819.

Coolidge, F. L., & Wynn, T. (2005). Working memory, its executive functions, and the emergence of modern thinking. *Cambridge archaeological journal*, 15(1), 5.

Coolidge, F. L., & Wynn, T. (2007). The working memory account of Neandertal cognition—How phonological storage capacity may be related to

recursion and the pragmatics of modern speech. *Journal of human evolution*, 52(6), 707-710.

Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of financial economics*, 51(3), 371-406.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18(s1), S1-S16.

Cosmides, L. (1985). Deduction or Darwinian algorithms? An explanation of the "elusive" content effect on the Wason selection task. Doctoral dissertation, Department of Psychology, Harvard University (UMI No. 86-02206).

Cosmides, L., & Tooby, J. (1994). Beyond intuition and instinct blindness: Toward an evolutionarily rigorous cognitive science. *Cognition*, 50(1), 41-77.

Cosmides, L., & Tooby, J. (2002). Unraveling the enigma of human intelligence: Evolutionary psychology and the multimodular mind. *The evolution of intelligence*, 145-198.

Cosmides, L., & Tooby, J. (2004). Knowing thyself: The evolutionary psychology of moral reasoning and moral sentiments. In R. E. Freeman & P. Werhane (Eds.).

Cosmides, L., & Tooby, J. (2005). Neurocognitive adaptations designed for social exchange. *The handbook of evolutionary psychology*, 584-627.

Cosmides, L., & Tooby, J. (2005). Social exchange: The evolutionary design of a neurocognitive system. In M. S. Gazzaniga (Ed.), *The new cognitive neurosciences*, III. Cambridge, MA: MIT Press.

## BIBLIOGRAFÍA

Cosmides, L., & Tooby, J. (2013). Evolutionary psychology: New perspectives on cognition and motivation. *Annual Review of Psychology*, 64, 201–229.

Cosmides, L., Tooby, J., & Kurzban, R. (2003). Perceptions of race. *Trends in cognitive sciences*, 7(4), 173-179.

Cottam, A., Ensor, J., & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88-94.

Cruz, M. S. (2009). *Adaptación del comportamiento: comprendiendo al animal humano. Síntesis.*

Csikszentmihalyi, M. (1999). 16 Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity. *Handbook of creativity*, 313.

Cummings, V. (2013). *The anthropology of hunter-gatherers: key themes for archaeologists.* A&C Black.

Daft, R. L. (2001). *Essentials of organization theory and design.* South Western Educational Publishing.

Dahlberg, F. (1975). *Woman the Gatherer.* London: Yale University Press. ISBN 0-300-02989-6.

Dahm, R. (2008). Discovering DNA: Friedrich Miescher and the early years of nucleic acid research. *Human genetics*, 122(6), 565-581.

Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection.* Londres: Murray.(Trad. Cast. De A. de Zulueta, *El origen de las especies*, Madrid, Espasa-Calpe, 1988).

Darwin, C. (1871). *The descent of man*, 2 Vols. London, 81, 130-1.

Darwin, C. (1872). 1998. *The expression of the emotions in man and animals.*

## BIBLIOGRAFÍA

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*, 9(2), 108-119.

Dawkins, R. (1980). Good strategy or evolutionarily stable strategy. *Sociobiology: beyond nature/nurture*, 331-367.

Dawkins, R. (1982). Replicators and vehicles. *Current problems in sociobiology*, 45, 64.

Dawkins, R. (1991). Evolution on the mind. *Nature*, 351(6329), 686-686.

Dawkins, R. (2016). *The selfish gene*. Oxford university press.

De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K., & Euwema, M. C. (2006). The interaction between social motives and epistemic motives in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 927-943.

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12: 22–49.

De Dreu, C. K., Greer, L. L., Handgraaf, M. J., Shalvi, S., Van Kleef, G. A., Baas, M., ... & Feith, S. W. (2010). The neuropeptide oxytocin regulates parochial altruism in intergroup conflict among humans. *Science*, 328(5984), 1408-1411.

De Quervain, D. J., Fischbacher, U., Treyer, V., & Schellhammer, M. (2004). The neural basis of altruistic punishment. *Science*, 305(5688), 1254.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Deevey Jr, E. S. (1960). The human population. *Scientific American*, 203, 195.

Delton AW, Cosmides L, Guemo M, Robertson TE, Tooby J. (2012). The psychosemantics of free riding: dissecting the architecture of a moral concept. *J. Pers. Soc. Psychol.* 102:1252–70.

## BIBLIOGRAFÍA

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Akande, B. E. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.

Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), Pp. 5-22.

Denison, Daniel R., (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Diehl, T. H. (2000). Shoals and valley plugs in the Hatchie River Watershed. US Department of the Interior, US Geological Survey.

Dierickx I. y Cool K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35 (12): 1504–1511

Domagalski, T. (1999). Emotions in organizations: main currents. *Human Relations*, 52(6): 833-39.

Dunbar, R. I. (1998). The social brain hypothesis. *Brain*, 9(10), 178-190.

Dunbar, R. I. (2003). The social brain: mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology*, 32(1), 163-181.

Dunbar, R. I. (2003). The social brain: mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology*, 32(1), 163-181.

Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology*, 8(2), 100.

## BIBLIOGRAFÍA

Dunbar, R. I., & Shultz, S. (2007). Evolution in the social brain. *science*, 317(5843), 1344-1347.

Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*. New York: Free Press.

Dyer, J. R., Johansson, A., Helbing, D., Couzin, I. D., & Krause, J. (2009). Leadership, consensus decision making and collective behaviour in humans. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1518), 781-789.

Eckel, C. C., & Wilson, R. K. (2003). The human face of game theory: Trust and reciprocity in sequential games.

Efferson, C., Lalive, R., & Fehr, E. (2008). The coevolution of cultural groups and ingroup favoritism. *Science*, 321(5897), 1844-1849.

Eibl-Eibesfeldt I (1970) *Ethology. The Biology of Behavior*. Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.

Eibl-Eibesfeldt I (1971) *Love and hate. The Natural History. of Behavior Patterns*. Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York.

Eibl-Eibesfeldt I (1989) *Human Ethology*. Aldine de Gruyter, New York.

Eibl-Eibesfeldt, I. (1993). *Biología del Comportamiento Humano: Manual de Etología Humana*. Madrid: Alianza.

Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I. L.; Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(3), 565-573.

Ember, C. R. (1978). Myths about hunter-gatherers. *Ethnology*, 17(4), 439-448.

Endicott, K. L. (1999). Gender relations in hunter-gatherer societies. *The Cambridge encyclopedia of hunters and gatherers*, 411-418.

## BIBLIOGRAFÍA

Engelmann, J. M., Over, H., Herrmann, E., & Tomasello, M. (2013). Young children care more about their reputation with ingroup members and potential reciprocators. *Developmental Science*, 16(6), 952-958.

Erdal, D. and A. Whiten (1996). Egalitarianism and Machiavellian intelligence in human evolution. In P. Mellars and K. Gibson (eds), *Modelling the early human mind*. Cambridge: McDonald Institute Monographs.

Erdal, D., Whiten, A. (1994). "On human egalitarianism: an evolutionary product of Machiavellian status escalation?". *Current Anthropology* 35 (2): 175–183. doi:10.1086/204255.

Erlandson, J., Jones, T. L., & Arnold, J. E. (2002). *Catalysts to complexity: late Holocene societies of the California coast* (Vol. 6). Cotsen Institute of Archaeology.

Fehr E, Gächter S. (2002). Altruistic punishment in humans. *Nature* 415: 137–140.

Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425(6960), 785-791.

Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *The journal of economic perspectives*, 14(3), 159-181.

Fehr, E., & Rockenbach, B. (2003). Detrimental effects of sanctions on human altruism. *Nature*, 422(6928), 137-140.

Fehr, E., Bernhard, H., & Rockenbach, B. (2008). Egalitarianism in young children. *Nature*, 454(7208), 1079-1083.

Fehr, E., Fischbacher, U. & Gächter, S. Strong reciprocity, human cooperation, and the enforcement of social norms. *Hum. Nat.* 13, 1–25 (2002).

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.



## BIBLIOGRAFÍA

Felin, T., Foss, N., (2005). Strategic organization: a field in search of micro-foundations. *Strateg. Org.* 3, 441---455.

Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K., Madsen, T., (2012). Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. *J. Manage. Stud.* 49, 1351---1374.

Fineman, S. (2000). Emotional arenas revisited. *Emotion in organizations*, 2, 1-24.

Fineman, S. (2001) Managing emotions at work: some political reflections, paper presented at the Academy of Management Conference, Washington, DC, August.

Fineman, S. (2003) *Understanding emotions at work*, London: Sage.

Finney, R. Z., Campbell, N. D., & Powell, C. M. (2005). Strategies and resources: Pathways to success?. *Journal of Business Research*, 58(12), 1721-1729.

Fisher, R. A. (1930). *The genetical theory of natural selection: a complete variorum edition*. Oxford University Press.

Fitzhugh, B. (2003). The evolution of complex hunter-gatherers. In *The Evolution of Complex Hunter-Gatherers* (pp. 1-10). Springer US.

Flannery, K., & Marcus, J. (2012). The creation of inequality. How our prehistoric ancestors set the stage for monarchy, slavery and empire.

Flynn, F. J., Reagans, R. E., Amanatullah, E. T., & Ames, D. R. (2006). Helping one's way to the top: self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. *Journal of personality and social psychology*, 91(6), 1123.

Förster, J., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2005). Accessibility from active and fulfilled goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(3), 220-239.

Foss, N. (2003). Bounded rationality and tacit knowledge in the organizational capabilities approach. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 185–201.

Foss, N. J. (2011). Invited editorial: Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.

Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2012). Teams, team motivation, and the theory of the firm. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), 369-383.

Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for strategy: A goal-framing perspective on the drivers of value creation. *The Academy of Management Perspectives*, 27(2), 85-102.

Foss, N. J., Reinholdt, M., Pedersen, T., & Stea, D. (2013). Motivating to be prosocial: How complementary motivators reduce the ambiguity of informal rewards. Manuscript, 220-239.

Foss, N., (2010). Micro-foundations for management research: what, why, and whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 42, 11---34.

Foss, N., (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *J. Manage.* 37,1413---1428.

Fraser, A. F., & Broom, D. M. (1997). *Farm animal behaviour and welfare* (No. Ed. 3). CAB international.

Fraser, A. F., y Broom, D. M. (1990): *Farm animal behaviour and welfare*. Baillière Tindall, London.

Fried, M. H. (1967). *The evolution of political society: An essay in political anthropology* (Vol. 7). New York: Random House.

Gagné M, Deci EL. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362.

## BIBLIOGRAFÍA

Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate (Vol. 49, No. 3, p. 225). Educational Publishing Foundation.

Gallagher, S. Christopher, B. & Linden B. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, Volume 35, Issue 1, Pp. 25–31.

Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25-31.

Gardner, S. & Johnson, P. R. (2001), *The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work*. *Empl. Rel. Today*, 28: 23–36.

Gaudzinski, S., & Street, M. (2003). Reconsidering hunting specialisation in the German Magdalenian faunal record. *BAR International Series*, 1144, 11-22.

Gaudzinski-Windheuser, S., & Niven, L. (2009). Hominin subsistence patterns during the Middle and Late Paleolithic in northwestern Europe. In *The evolution of Hominin diets* (pp. 99-111). Springer Netherlands.

Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science*, 16, 599–617.

Geary, D. C. (2004). Evolution and cognitive development. *Evolutionary perspectives on human development*, 99-133.

Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.

Gintis, H. (2000). Strong reciprocity and human sociality. *J. Theor. Biol.* 206, 169–179.

Gintis, H., Bowles, S., Boyd, R., & Fehr, E. (2003). Explaining altruistic behavior in humans. *Evolution and human Behavior*, 24(3), 153-172.

## BIBLIOGRAFÍA

Gintis, H., Smith, E. A., & Bowles, S. (2001). Cooperation and costly signaling. *Journal of Theoretical Biology*, 213, 103-119.

Gintis, R.. (2007) The evolution of private property. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Volume 64, Issue 1, Pages 1–16.

Glazko, G. V., & Nei, M. (2003). Estimation of divergence times for major lineages of primate species. *Molecular biology and evolution*, 20(3), 424-434.

Goette, L., Huffman, D., & Meier, S. (2006). The impact of group membership on cooperation and norm enforcement: Evidence using random assignment to real social groups.

Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133.

Gollwitzer, P. M., & Bargh, J. A. (Eds.). (1996). *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. Guilford Press.

Gordon, G. G., and N. DiTomaso (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies* 29: 783-799.

Gould S.J. 2002. *The structure of evolutionary theory*. Belknap-Harvard, Cambridge, Mass.

Gould, S. J. (1977). *Ontogeny and phylogeny*. Harvard University Press.

Gowdy, John M. (1998). *Limited Wants, Unlimited Means: A Reader on Hunter-Gatherer Economics and the Environment*. St Louis: Island Press. p. 342. ISBN 1-55963-555-X.

Grant, A. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93: 48–58.

## BIBLIOGRAFÍA

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Guastello, S. J. (1987). A butterfly catastrophe model of motivation in organization: Academic performance. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 165.

Guastello, S. J. (1998). Creative problem solving groups at the edge of chaos. *The Journal of Creative Behavior*, 32(1), 38-57.

Guastello, S. J. (2001). *Managing emergent phenomena: Nonlinear dynamics in work organizations*. Psychology Press.

Guastello, S. J., Johnson, E. A., & Rieke, M. L. (1999). Nonlinear dynamics of motivational flow. *Nonlinear dynamics, psychology, and life sciences*, 3(3), 259-273.

Habu, J. (2004). *Ancient Jomon of Japan (Vol. 4)*. Cambridge University Press.

Hall, W. G., & Oppenheim, R. W. (1987). Developmental psychobiology: Prenatal, perinatal, and early postnatal aspects of behavioral development. *Annual review of psychology*, 38(1), 91-128.

## BIBLIOGRAFÍA

Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.

Hardin, G. (1960). The competitive exclusion principle. *science*, 131(3409), 1292-1297.

Hardy, C. L., & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1402-1413.

Harris P, Núñez M, Brett C. (2001). Let's swap: early understanding of social exchange by British and Nepali children. *Mem. Cogn.* 29:757–64

Harris, O. (2009). Making places matter in Early Neolithic Dorset. *Oxford journal of archaeology*, 28(2), 111-123.

Harris, P. L. (1989). *Children and emotion: The development of psychological understanding*. Basil Blackwell.

Haub, C., & Kaneda, T. (2013). *World Population Data Sheet*, Population Reference Bureau, 1875 Connecticut Ave. NW Suite, 520, 20009-5728.

Hauert, C., De Monte, S., Hofbauer, J., & Sigmund, K. (2002). Volunteering as red queen mechanism for cooperation in public goods games. *Science*, 296(5570), 1129-1132.

Haun, D. B., Rekers, Y., & Tomasello, M. (2012). Majority-biased transmission in chimpanzees and human children, but not orangutans. *Current Biology*, 22(8), 727-731.

Haun, D., & Tomasello, M. (2011). Conformity to peer pressure in preschool children. *Child development*, 82(6), 1759-1767.

Hawkes, J. G. (1990). *The potato: evolution, biodiversity and genetic resources*. Belhaven Press.

## BIBLIOGRAFÍA

Hawkes, K. (1991). Showing off: tests of an hypothesis about men's foraging goals. *Ethology and sociobiology*, 12(1), 29-54.

Hawkes, K. (1992). Sharing and collective action.

Hawkes, K. (1996). Foraging differences between men and women. Power, sex and tradition: the archaeology of human ancestry. London: Routledge. p, 283-305.

Hawkes, K. (2000). Hunting and the evolution of egalitarian societies: lessons from the Hadza. *Hierarchies in action: cui bono*, 27.

Hawkes, K., & Bliege Bird, R. (2002). Showing off, handicap signaling, and the evolution of men's work. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews*, 11(2), 58-67.

Hawkes, K., Altman, J., Beckerman, S., Grinker, R. R., Harpending, H., Jeske, R. J., ... & Yellen, J. E. (1993). Why hunter-gatherers work: An ancient version of the problem of public goods [and comments and reply]. *Current anthropology*, 34(4), 341-361.

Hawkes, K., O'Connell, J. F., Jones, N. B., Alvarez, H., & Charnov, E. L. (1998). Grandmothering, menopause, and the evolution of human life histories. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 95(3), 1336-1339.

Hawkes, K., O'Connell, J. F., & Jones, N. B. (2001). Hadza meat sharing. *Evolution and Human Behavior*, 22(2), 113-142.

Hawkes, K., O'Connell, J. F., Jones, N. B., Oftedal, O. T., & Blumenshine, R. J. (1991). Hunting income patterns among the Hadza: big game, common goods, foraging goals and the evolution of the human diet [and discussion]. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 334(1270), 243-251.

Hawkes, K.; O'Connell, J. F.; Jones, N. G. Blurton; Alvarez, H. P.; Charnov, E. L. (1998). Grandmothering, Menopause, and the Evolution of Human Life-Histories.

## BIBLIOGRAFÍA

Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America 95: 1336–9.

Hayden, B. (1995). Pathways to power. In *Foundations of social inequality* (pp. 15-86). Springer US.

Hemelrijk, C. K. (1999). An individual–orientated model of the emergence of despotic and egalitarian societies. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 266(1417), 361-369.

Henrich, J., & Gil-White, F. J. (2001). The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. *Evolution and human behavior*, 22(3), 165-196.

Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C., Fehr, E., Gintis, H., & McElreath, R. (2001). In search of homo economicus: behavioral experiments in 15 small-scale societies. *The American Economic Review*, 91(2), 73-78.

Herrmann, E., Call, J., Hernández-Lloreda, M. V., Hare, B., & Tomasello, M. (2007). Humans have evolved specialized skills of social cognition: The cultural intelligence hypothesis. *science*, 317(5843), 1360-1366.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (pp. 46-57). Boston, MA: Harvard Business Review.

Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees. New York: *The Leader Manager*, 433-448.

Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2, 83-93.

Hoff, K., & Stiglitz, J. E. (2015). Striving for Balance in Economics: Towards a Theory of the Social Determination of Behavior (No. w21823). National Bureau of Economic Research.



## BIBLIOGRAFÍA

Hoffman, E., McCabe, K. A., & Smith, V. L. (1998). Behavioral foundations of reciprocity: Experimental economics and evolutionary psychology. *Economic Inquiry*, 36(3), 335-352.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: National differences in thinking and organizing*. Beverly Hills, Calif.: Sage.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.

Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.

Holtz, B. C. (2013). Trust primacy a model of the reciprocal relations between trust and perceived justice. *Journal of Management*, 39(7), 1891-1923.

Holvino, E. (2010). Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies. *Gender, Work and Organization*. Volume 17, Issue 3, Pages 248–277.

Hooley, G., & Greenley, G. (2005). The resource underpinnings of competitive positions. *Journal of Strategic Marketing*, 13(2), 93-116.

Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G. (2003). Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*. 24: 889–902.

Hrdy, S. B. (2007). Evolutionary context of human development: The cooperative breeding model. *Family relationships: An evolutionary perspective*, 39-68.

Hughes, A.L. (1987). Social and antisocial behavior. *Quarterly Review of Biology*. 62(4): 415-421.

## BIBLIOGRAFÍA

Huntingford, F. A., & Turner, A. K. (1987). *Animal conflict*. London: Chapman.

Hwang, S. H., & Bowles, S. (2012). Is altruism bad for cooperation?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), 330-341.

Ingold, T. (1999). On the social relations of the hunter-gatherer band. *The Cambridge encyclopedia of hunters and gatherers*, 399-410.

Jaubert, J. et al., (2016). Early Neanderthal constructions deep in Bruniquel Cave in southwestern France. *Nature*, pp. 111-114.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, P., & Toates, F. M. (1993). Who needs 'behavioural needs'? Motivational aspects of the needs of animals. *Applied Animal Behaviour Science*, 37(2), 161-181.

Jesper B. Sørensen (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. vol. 47 no. 1 70-91.

Johnson, A. W., & Earle, T. K. (1987). *The evolution of human societies: from foraging group to agrarian state*. Stanford University Press.

Johnson, A. W., & Earle, T. K. (2000). *The evolution of human societies: from foraging group to agrarian state*. Stanford University Press.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291.

## BIBLIOGRAFÍA

Kandel, E., & Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of political Economy*, 100(4), 801-817.

Kaplan, H., Hill, K., Lancaster, J., & Hurtado, A. M. (2000). A theory of human life history evolution: diet, intelligence, and longevity. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews*, 9(4), 156-185.

Kashdan, T. B., Barrett, L. F., & McKnight, P. E. (2015). Unpacking emotion differentiation transforming unpleasant experience by perceiving distinctions in negativity. *Current Directions in Psychological Science*, 24(1), 10-16.

Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2008). The spreading of disorder. *Science*, 322(5908), 1681-1685.

Keizer, K., Lindenberg, S., & Steg, L. (2011). The reversal effect of prohibition signs. *Group processes & intergroup relations*, 14(5), 681-688.

Kelly, R. C. (2005). The evolution of lethal intergroup violence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(43), 15294-15298.

Kelly, R. L. (1995). *The foraging spectrum*.

Kennett, D. J. (2005). *The Island Chumash: behavioral ecology of a maritime society*. Univ of California Press.

Kiefer T. M. (2002). *Anthropology E-20. Lecture 8 Subsistence, Ecology and Food production*. Harvard University. Retrieved 2008-03-11.

Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (1999). Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of applied psychology*, 84, 602-609.

Kim R. Hill, Robert S. Walker, Miran Božičević, James Eder, Thomas Headland, Barry Hewlett, A. Magdalena Hurtado, Frank Marlowe, Polly Wiessner, Brian Wood (2011). Co-Residence Patterns in Hunter-Gatherer Societies Show Unique Human Social Structure *Science*. Pgs. 1286-1289.

Kim, B., & Park, K. (2006). Dynamics of industry consolidation and sustainable competitive strategy: Is birthright irrevocable?. *Long Range Planning*, 39(5), 543-566.

King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current biology*, 19(19), R911-R916.

King, A. W. (2007). Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 32(1), 156-178.

Kinzler, K. D., Dupoux, E., & Spelke, E. S. (2007). The native language of social cognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(30), 12577-12580.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.

Kleinberg, S. (2013), *The Top Ten Mistakes That Can Leave Your Company Exposed to Employee Lawsuits*. *Empl. Rel. Today*, 39: 39–44.

Knauft, B. M. (1994). Culture and cooperation in human evolution. *The anthropology of peace and nonviolence*, 37-67.

Knudsen, C. (1995). Theories of the firm, strategic management, and leadership. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 179-217). Springer US.

Knudsen, C. (1996). 'Strategic management and the knowledge-based theory of the firm: a reconstruction of Edith Penrose's theory of the limits of the growth of the firm'. Copenhagen, Denmark: Munksgaard International Publishers, 19–49.

Knudsen, C., Foss, N. J., & Knudsen, C. (1996). „The competence perspective “. *Towards a competence theory of the firm*, 13-37.

## BIBLIOGRAFÍA

Kocher, T. D. (2004). Adaptive evolution and explosive speciation: the cichlid fish model. *Nature Reviews Genetics*, 5(4), 288-298.

Konow, J. (2000). Fair shares: Accountability and cognitive dissonance in allocation decisions. *The American Economic Review*, 90(4), 1072-1091.

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R., Ritchie, S. y Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*. 65: 241-262.

Kremer, M. (1993). The O-ring theory of economic development. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 551-575.

Kruglanski, A. W., & Köpetz, C. (2009). What is so special (and nonspecial) about goals. *The psychology of goals*. Guilford Press, New York, NY, 27-55.

Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Pierro, A., & Mannetti, L. (2002). When similarity breeds content: need for closure and the allure of homogeneous and self-resembling groups. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 648.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.

Lamarck, J. B. P. (1809). *Philosophie zoologique*.

Lande, R. (1988). Genetics and demography in biological conservation. *Science* 241. 1455–1460.

Landsburg, S. E. 1993 . *The Armchair Economist. Economics and everyday Life*. New York: Free Press.

Langbroek, M. (2004). 'Out of Africa': an investigation into the earliest occupation of the Old World (Vol. 1244). *British Archaeological Reports Ltd*.

## BIBLIOGRAFÍA

Langbroek, M. (2012). Trees and ladders: A critique of the theory of human cognitive and behavioural evolution in Palaeolithic archaeology. *Quaternary International*, 270, 4-14.

Latta, M., and W. O'Conghaile. (2000). *Aspirations, restrictions and choices – Combining life and work in the EU*. Dublin: European Foundation.

Lau, D. C. y Murnighan, J. K.. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*. Vol. 23 Issue 2, p325-340.

Lee, R. B. (1993). *The Dobe Ju/'hoansi*. Orlando, FL: Harcourt Brace.

Lee, R. B. (1979). *The! Kung San: men, women, and work in a foraging society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lee, R. B. (1979). *The! Kung San: men, women, and work in a foraging society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lee, R. B., & Daly, R. H. (1999). *The Cambridge encyclopedia of hunters and gatherers*. Cambridge University Press.

Lee, R. B., & Daly, R. H. (1999). *The Cambridge encyclopedia of hunters and gatherers*. Cambridge University Press.

Lee, R. B., & DeVore, I. (Eds.). (1968). *Man the hunter*. Transaction Publishers.

Lee, R. B.; Guenther, M. (1995). Errors Corrected or Compounded? A Reply to Wilmsen. *Current Anthropology* 36: 298–305. doi:10.1086/204361.

Leiter, M. P. (1992). Burn-out as a crisis in self-efficacy: Conceptual and practical implications. *Work & Stress*, 6(2), 107-115.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

## BIBLIOGRAFÍA

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.

Liberman, V., Samuels, S. M., & Ross, L. 2004. The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: 1175–1185.

Lickel, B., Schmader, T., & Spanovic, M. (2007). Group-Conscious Emotions. *The Self-Conscious Emotions*, 351-370.

Lieberman, D., Tooby, J., & Cosmides, L. (2007). The architecture of human kin detection. *Nature*, 445(7129), 727-731.

Likert, R. (1961). New patterns of management.

Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership and Organizational Development Journal*, 16 (5), Pp. 16-21.

Lindenberg, S. (1993). Club hierarchy, social metering and context instruction: Governance structures in response to varying self-command capital. In S. Lindenberg & H. Schreuder (Eds.), *Interdisciplinary perspectives on organization studies*: 195-220. Oxford: Pergamon Press.

Lindenberg, S. (2000). It takes both trust and lack of mistrust: The workings of cooperation and relational signaling in contractual relationships. *Journal of management and governance*, 4(1), 11-33.

Lindenberg, S. (2001). Social rationality versus rational egoism. In *Handbook of sociological theory* (pp. 635-668). Springer US.

Lindenberg, S. (2003). The cognitive side of governance. In *The governance of relations in markets and organizations* (pp. 47-76). Emerald Group Publishing Limited.

Lindenberg, S. (2004). Myopia's price: Inefficiencies in organizations. In A. Diekmann & T. Voss (Eds.), *Rationalchoice-theorie in den Sozialwissenschaften*: 217–229. Munich: Oldenbourg.

Lindenberg, S. (2006). How social psychology can build bridges to the social sciences by considering motivation, cognition, and constraints simultaneously.

Lindenberg, S. (2008). Social rationality, semi-modularity and goal-framing: What is it all about?. *Analyse & Kritik*, 30(2), 669-687.

Lindenberg, S. (2013). Cognition and governance: why incentives have to take a back seat (pp. 41-61). In: A. Grandori (ed.), *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*. Cheltenham: Elgar.

Lindenberg, S., & Foss, N. J. (2011). Managing joint production motivation: The role of goal framing and governance mechanisms. *Academy of Management Review*, 36(3), 500-525.

Lindenberg, S., & Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, 65: 117-137.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. (2003a). The payments perspective: Micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, 24(10), 903–927.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. (2003b). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086

Lisbona, A. (2007). *Socialización organizacional, identidad e iniciativa personal. Estudio multifactorial* (Doctoral dissertation, Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid).

Lisbona, B. A., Morales, D. J., & Palací, D. F. (2006). Identity and commitment in Emergency Teams. *Psicothema*, 18(3), 407-412.

Lorenz, E.N. (1993). *The Essence of Chaos*. Seattle: University of Washington Press.



## BIBLIOGRAFÍA

Lorenz, K. (1982). *The Foundations of Ethology: The principal ideas and discoveries in animal behavior*. Touchstone.

Lorenz, K. (1984). *Los ocho pecados mortales de la humanidad civilizada* (1973b) Primera edición: Julio, Plaza & Janes Editores, S. A.

Lorenz, K., & Leyhausen, P. (1973). *Motivation of human and animal behavior; an ethological view* [by] Konrad Lorenz [and] Paul Leyhausen. Translated by BA Tonkin.

Lorenz. *Sobre la agresión, el pretendido mal*. (1963).

Lovejoy, C. O. (1981). The origin of man. *Science*, 211(4480), 341-350.

Lovejoy, C. O. (2005). The natural history of human gait and posture: Part 1. Spine and pelvis. *Gait & posture*, 21(1), 95-112.

MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166.1960). New York.

Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic management journal*, 39-61.

Mahner, M., & Kary, M. (1997). What exactly are genomes, genotypes and phenotypes? And what about phenomes?. *Journal of theoretical biology*, 186(1), 55-63.

Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 15 (5): 363–380.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.

Manrique de Lara, P.Z. y Caamaño Brito, G.. (2010). *El Impacto de la Alienación Laboral sobre las Conductas Desviadas en el Trabajo: Un Estudio*

## BIBLIOGRAFÍA

Exploratorio. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 26, n.º 1- Págs. 79-92.

Marlowe, F. (2010). *The Hadza: hunter-gatherers of Tanzania* (Vol. 3). Univ of California Press.

Marlowe, F. W. (2004). Marital residence among foragers. *Current Anthropology* 45 (2): 277–284. doi:10.1086/382256.

Marlowe, F. W. (2005). Hunter-Gatherers and Human Evolution. *Evolutionary Anthropology* 14:54 –67.

Marlowe, F. W. (2007). Hunting and gathering: the human sexual division of foraging labor. *Cross-Cultural Research*, 41(2), 170-195.

Marschak J, Radner R. (1972). *Economic Theory of Teams*. Yale University Press: New Haven.

Marshall, L. (1976). Sharing, talking, and giving: relief of social tensions among the !Kung. in R. B. Lee and DeVore (eds.), *Kalahari hunter-gatherers*, pp. 349-71, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Maslet, D., Noussair, C., Tucker, S., & Villeval, M. C. (2003). Monetary and nonmonetary punishment in the voluntary contributions mechanism. *The American Economic Review*, 93(1), 366-380.

Masel, J. (2011). Genetic drift. *Current Biology*, 21(20), R837-R838.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Mason, J. H. B., Hyman, J., & Mason, B. (1995). *Managing employee involvement and participation*. Sage.

Mayr, E. (1954). *Change of genetic environment and evolution*.

McClelland, D.J. (1961). *The achieving society*. Princeton.

## BIBLIOGRAFÍA

- Meggitt, M. J. (1977). *Blood is their argument*. Mayfield.
- Mehran, H. (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of financial economics*, 38(2), 163-184.
- Melis, A. P., & Tomasello, M. (2013). Chimpanzees'(Pan troglodytes) strategic helping in a collaborative task. *Biology letters*, 9(2), 20130009.
- Miller, D. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52: 527–553.
- Miller, G. (2000). *The mating mind: How sexual selection shaped the evolution of human nature*.
- Monod, J., Wyman, J., & Changeux, J. P. (1965). On the nature of allosteric transitions: a plausible model. *Journal of molecular biology*, 12(1), 88-118.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Morin, A. J., Vandenberghe, C., Boudrias, J. S., Madore, I., Morizot, J., & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738.
- Moscovici, S., & Faucheux, C. (1972). Social influence, conformity bias, and the study of active minorities. *Advances in experimental social psychology*, 6, 149-202.
- Mühlau, P., & Lindenberg, S. (2003). Efficiency wages: signals or incentives an empirical study of the relationship between wage and commitment. *Journal of Management and Governance*, 7(4), 385-400.
- Muller, P., Caliandro, C., Psycheva, V., Gagliardi, D., Marzocchi, C., Ramlogan, R., & Cox, D. (2015). *Annual report on european SMEs*. European Commission.

## BIBLIOGRAFÍA

Nachtomy, O., Shavit, A., & Yakhini, Z. (2007). Gene expression and the concept of the phenotype. *Studies in History and Philosophy of Science Part C: Studies in History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*, 38(1), 238-254.

Navarro, J. (2006). Caos, complejidad y consultoría. Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. *El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*, pp. 171–198. Icaria, Barcelona.

Navarro, J., & De Quijano, S. D. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

Navarro, J., Arrieta, C., & Ballén, C. (2007). An approach to the study of dynamics of work motivation using the diary method. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 11(4), 473-498.

Nelson, R.E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol. 32 Issue 2, p377-401.

New J, Cosmides L, Tooby J. (2007a). Category-specific attention for animals reflects ancestral priorities, not expertise. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 104:16598–603.

Nicholson, N. (1997). Evolutionary psychology: Toward a new view of human nature and organizational society. *Human Relations*, 50(9), 1053-1078.

Nicholson, N. (2010). The design of work—An evolutionary perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 422-431.

Nicholson, N., & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational behavior*, 26(2), 137-154.

## BIBLIOGRAFÍA

Nicholson, N., & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational behavior*, 26(2), 137-154.

Nicholson, N., & White, R. (2006). Darwinism—a new paradigm for organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 111-119.

Nowell, A. (2010). Working memory and the speed of life. *Current Anthropology*, 51(S1), S121-S133.

O'Connell, J. F., Hawkes, K., Lupo, K. D., & Jones, N. B. (2002). Male strategies and Plio-Pleistocene archaeology. *Journal of Human Evolution*, 43(6), 831-872.

Ogbonna, E and Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), Pp. 766-788.

Ogbonna, E and Harris, L. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), Pp. 22-53.

Ohta, T. (2002). Near-neutrality in evolution of genes and gene regulation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99(25), 16134-16137.

Onishi, K. (2013). The effects of compensation plans for employee inventions on R&D productivity: new evidence from Japanese panel data. *Research Policy*, 42(2), 367-378.

Oppenheim, R. W., & Haverkamp, L. (1986). Early development of behavior and the nervous system. In *Developmental psychobiology and developmental neurobiology* (pp. 1-33). Springer US.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.

## BIBLIOGRAFÍA

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

Orr, H. A. (2005). The genetic theory of adaptation: a brief history. *Nature Reviews Genetics*, 6(2), 119-127.

Orr, H. A. (2009). Fitness and its role in evolutionary genetics. *Nature Reviews Genetics*, 10(8), 531-539.

Ostrom, E., Walker, J., & Gardner, R. (1992). Covenants with and without a sword: Self-governance Is Possible. *American political science Review*, 86(02), 404-417.

P.M. Bingham (1999) Human uniqueness: a general theory. *Quarterly Review of Biology*, 74, pp. 133–169.

Packer, C., Pusey, A. E., & Eberly, L. E. (2001). Egalitarianism in female African lions. *Science*, 293(5530), 690-693.

Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid, España. Editorial Pearson Prentice Hall.

Panchanathan, K., & Boyd, R. (2004). Indirect reciprocity can stabilize cooperation without the second-order free rider problem. *Nature*, 432(7016), 499-502.

Panther-Brick, C., Layton, R. H., & Rowley-Conwy, P. (2001). Lines of enquiry. *Hunter-gatherers: An interdisciplinary perspective*, 13, 1.

Patterson, B.D. (1999). Contingency and determinism in mammalian biogeography: the role of history. *Journal of Mammalogy* 80:345-360.

Pearson, C. E., Edamura, K. N., & Cleary, J. D. (2005). Repeat instability: mechanisms of dynamic mutations. *Nature Reviews Genetics*, 6(10), 729-742.

## BIBLIOGRAFÍA

Pearson, C. E., Edamura, K. N., & Cleary, J. D. (2005). Repeat instability: mechanisms of dynamic mutations. *Nature Reviews Genetics*, 6(10), 729-742.

Pearson, H. (2006). Genetics: what is a gene?. *Nature*, 441(7092), 398-401.

Peiró, J.M. (1983). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.

Penny, D., & Poole, A. (1999). The nature of the last universal common ancestor. *Current opinion in genetics & development*, 9(6), 672-677.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.

Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American sociological review*, 854-866.

Peteraf M.A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3): 179–191.

Peters, T., y R.H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Peterson, N. (1975), Hunter-Gatherer Territoriality: The Perspective from Australia<sup>1</sup>. *American Anthropologist*, 77: 53–68.

Peterson, N. (1993). Demand sharing: reciprocity and the pressure for generosity among foragers. *American anthropologist*, 95(4), 860-874.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.

Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press.

Pillutla, M. M., & Chen, X. P. (1999). Social norms and cooperation in social dilemmas: The effects of context and feedback. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(2), 81-103.

## BIBLIOGRAFÍA

- Pinillos, J. L. (1977). *Psicopatología de la vida urbana*. Espasa Calpe.
- Pinker, S. (1991) Rules of Language. *Science*, 253, 530-535.
- Pinker, S. (1994). *The Language Instinct| The New Science of Language and Mind*. Allen Lane.
- Pinker, S. (1997). Words and rules in the human brain. *Nature*, 387(6633), 547.
- Pinker, S. (2003). Language as an adaptation to the cognitive niche. *Studies in the Evolution of Language*, 3, 16-37.
- Pinker, S. (2004). Why nature & nurture won't go away. *Daedalus*, 133(4), 5-17.
- Pinker, S. (2005). So how does the mind work?. *Mind & Language*, 20(1), 1-24.
- Planalp, S. (1999). *Communicating emotion: Social, moral, and cultural processes*. Cambridge University Press.
- Plomin, R. (1994), Nature, nurture, and social development. *Social Development*, 3: 37–53.
- Plomin, R., Owen, M. J., & McGuffin, P. (1994). The genetic basis of complex human behaviors. *SCIENCE-NEW YORK THEN WASHINGTON-*, 1733-1733.
- Porter, M. E. (1979) How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March 1979.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive startegy: Technigues for analyzing industies and competitors*.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.



## BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, May 1987.

Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 171-207.

Price, M. E., Cosmides, L., & Tooby, J. (2002). Punitive sentiment as an anti-free rider psychological device. *Evolution and Human Behavior*, 23(3), 203-231.

Price, T. D., & Brown, J. A. (1985). Aspects of hunter-gatherer complexity. *Prehistoric hunter-gatherers: The emergence of cultural complexity*, 3-20.

Price, T. D., & Feinman, G. M. (1995). *Foundations of social inequality* (Vol. 1). Springer Science & Business Media.

Price, T. D., & Gebauer, A. B. (1995). Last hunters, first farmers: new perspectives on the prehistoric transition to agriculture. *School for Advanced Research on the*.

Priem R.L., Butler J.E. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*. 26 (1): 22–40.

Puurtinen, M., & Mappes, T. (2009). Between-group competition and human cooperation. *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 276(1655), 355-360.

Raab, L. M., & Larson, D. O. (1997). Medieval climatic anomaly and punctuated cultural evolution in coastal southern California. *American Antiquity*, 319-336.

Rakoczy, H., Tomasello, M., & Striano, T. (2005). On tools and toys: how children learn to act on and pretend with 'virgin objects'. *Developmental Science*, 8(1), 57-73.

## BIBLIOGRAFÍA

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Razeto-Barry, P. et al. (2011). Molecular Evolution, Mutation Size and Gene Pleiotropy: a Geometric Reexamination. *Genetics* 187 (3): 877–885.

Riches, D. (1995). Hunter-gatherer structural transformations. *Journal of the Royal Anthropological Institute* 1:679-701.

Ridley, M. (1997). *The origins of virtue*. Penguin UK.

Ridley, M. (2000). Genome: the autobiography of a species in 23 chapters. *Nature medicine*, 6(1), 11-11.

Riedl, K., Jensen, K., Call, J., & Tomasello, M. (2012). No third-party punishment in chimpanzees. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(37), 14824-14829.

Rightmire, G. P. (1998). Human evolution in the Middle Pleistocene: the role of *Homo heidelbergensis*. *Evolutionary Anthropology*, 6(6), 218-227.

Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306.

Robinson, S.L. (2008). Dysfunctional workplace behavior. En: J. Barling y C.L. Cooper, (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*, (pp. 141-159). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. Van Nostrand Reinhold.

Rossano, F., Carpenter, M., & Tomasello, M. (2012). One-year-old infants follow others' voice direction. *Psychological Science*, 0956797612450032.

## BIBLIOGRAFÍA

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist*, 35(1), 1.

Rudolph, J. W., Morrison, J. B., & Carroll, J. S. (2009). The dynamics of action-oriented problem solving: Linking interpretation and choice. *Academy of Management Review*, 34(4), 733-756.

Rumelt, D. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm; alternative theories of the firm, 2002,(2) pp. 286-300. Elgar Reference Collection, International Library of Critical Writings in Economics, 154.

Ryan RM, Deci EL. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1): 68–78.

Rynes, S., (2005). Taking stock and looking ahead. *Acad. Manage. J.*48, 9---15.

Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.

Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. Chicago: Aldine.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

Salanova, M. (2009). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En: C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*, Madrid, Alianza Editorial. [Escribir texto] *Revista Digital de Prevención* 28deabril nº 1/2010.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos, *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

## BIBLIOGRAFÍA

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión, Madrid, Alianza Editorial.

Salanova, M., Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout, *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67.

Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005a). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807-819.

Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. y Grau, R. (2005b). “Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico”. *Anales de Psicología*.

Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005c). *Psicología Organizacional Positiva*. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., y Grau, R. (2000). Desde el “Burnout” al “Engagement”: ¿una nueva perspectiva?, *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16 (2), 117-134.

Salas, V. (1996). *La cultura en las organizaciones. Economía de la Empresa, decisiones y Organización*. Ariel.

Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 4(8).

Sanderson, S. K. (1995). *Civilizations and world systems: Studying world-historical change*. Rowman Altamira.

Sassaman, K. E. (2004). Complex hunter-gatherers in evolution and history: a North American perspective. *Journal of Archaeological Research*, 12(3), 227-280.

## BIBLIOGRAFÍA

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior*, 30(7), 893-917.

Schein, M. D. (1975). When is an ethnic group? Ecology and class structure in Northern Greece. *Ethnology*, 16, 83-98.

Schumpeter J (1939) *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, Vol I. McGraw-Hill, New York.

Schumpeter J (1942) *Capitalism, socialism and democracy*. Allen and Unwin, London.

Schumpeter J (1954) *History of economic analysis*. Oxford University Press, New York.

Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.

Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. Simon and Schuster.

Sebanz, N., Bekkering, H., & Knoblich, G. (2006). Joint action: bodies and minds moving together. *Trends in cognitive sciences*, 10(2), 70-76.

Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2009). Antecedents and consequences of psychological empowerment: A meta-analytic review. In *Academy of Management Annual Meeting* (pp. 1-40).

Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction* (pp. 279-298). Springer Netherlands.

Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of management Journal*, 35(5), 1036-1056.

## BIBLIOGRAFÍA

Sherwood, C. C., Subiaul, F., & Zawidzki, T. W. (2008). A natural history of the human mind: tracing evolutionary changes in brain and cognition. *Journal of Anatomy*, 212(4), 426-454.

Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404-430.

Shultziner, D. (2010). The causes and scope of political egalitarianism during the Last Glacial: A multi-disciplinary perspective. *Biology and Philosophy* 25: 319–346.

Sigmund, K. (2007). Punish or perish? Retaliation and collaboration among humans. *Trends in ecology & evolution*, 22(11), 593-600.

Silberbauer, G. (1982). Political process in G/wi bands. *Politics and history in band societies*, 23-35.

Singer T, Kiebel SJ, Winston JS, Dolan RJ, Frith CD. (2004). Brain responses to the acquired moral status of faces. *Neuron* 41:653–62

Singer, T., Seymour, B., O'doherty, J. P., Stephan, K. E., Dolan, R. J., & Frith, C. D. (2006). Empathic neural responses are modulated by the perceived fairness of others. *Nature*, 439(7075), 466-469.

Smedley, A. (1998). "Race" and the construction of human identity. *American Anthropologist*, 690-702.

Smith, E. A. (1988). Risk and uncertainty in the 'original affluent society': Evolutionary ecology of resource-sharing and land tenure. *Hunters and gatherers*, 1, 222-251.

Smith, J. M. (1976). Evolution and the theory of games: in situations characterized by conflict of interest, the best strategy to adopt depends on what others are doing. *American Scientist*, 64(1), 41-45.

## BIBLIOGRAFÍA

Smith, P. K., Jostmann, N. B., Galinsky, A. D., & van Dijk, W. W. (2008). Lacking power impairs executive functions. *Psychological science*, 19(5), 441-447.

Smotherman, W. P., & Robinson, S. R. (1988). Behavior of rat fetuses following chemical or tactile stimulation. *Behavioral Neuroscience*, 102(1), 24.

Sosis, R., & Bressler, E. R. (2003). Cooperation and commune longevity: A test of the costly signaling theory of religion. *Cross-cultural research*, 37(2), 211-239.

Spalten-Roth, R., A. Kalleberg et al. (1997). *Managing work and family: Nonstandard work arrangements among managers and professionals*. Washington: Economic Policy Institute.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 54-72.

Stea, D., Foss, K., & Foss, N. J. (2015). A neglected role for organizational design: supporting the credibility of delegation in organizations. *Journal of Organization Design*, 4(3), 3-17.

Stearns, F. W. (2010). One hundred years of pleiotropy: a retrospective. *Genetics*, 186(3), 767-773.

Steward, J. H. (1938). *Basin-plateau aboriginal sociopolitical groups* (Vol. 120). Washington, DC: US Government Printing Office.

Stewart, D. (2010). *Growing the corporate culture*. Obtained from <https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp>.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of management*, 32(1), 29-55.

Stewart, K. M. (1994). Early hominid utilisation of fish resources and implications for seasonality and behaviour. *Journal of Human Evolution*, 27(1-3), 229-245.

## BIBLIOGRAFÍA

Stringer, C. (2002). Modern human origins: progress and prospects. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 357(1420), 563-579.

Stringer, C. (2016). The origin and evolution of *Homo sapiens*. *Phil. Trans. R. Soc. B*, 371(1698), 20150237.

Sugiyama LS, Tooby J, Cosmides L. (2002). Cross-cultural evidence of cognitive adaptations for social exchange among the Shiwiar of Ecuadorian Amazonia. *Proc. Natl. Acad. Sci. USA* 99:11537–42.

Suttles, W. (1990). Central Coast Salish. *Handbook of North American Indians*, 7, 453-475.

Symons, D., Barkow, J. H., Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture. *The adapted mind: evolutionary psychology and the generation of culture*.

Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European journal of social psychology*, 1(2), 149-178.

Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.

Tanaka, J. (1980). *The San, hunter-gatherers of the Kalahari: A study in ecological anthropology*. Univ of Tokyo Pr.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.

Testart, A. (1982). The significance of food storage among hunter-gatherers: residence patterns, population densities, and social inequalities. *Current Anthropology* 23(5):523-37.



## BIBLIOGRAFÍA

Testart, A. (1986). *Essai sur les fondements de la division sexuelle du travail chez les chasseurs-cueilleurs*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences.

Thaden, E., Jacobs-Priebe, L., & Evans, S. (2010). Understanding attrition and predicting employment durations of former staff in a public social service organization. *Journal of Social Work, 10*(4), 407-435.

Thorntwaite, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42*(2), 166-184.

Thorpe, W. H. (1974). *Animal nature and human nature*. London: Methuen.

Tinbergen, N. (1951). *The study of instinct*.

Todorov, A. (2008). Evaluating faces on trustworthiness. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1124*(1), 208-224.

Todorov, A., Pakrashi, M., & Oosterhof, N. N. (2009). Evaluating faces on trustworthiness after minimal time exposure. *Social Cognition, 27*(6), 813-833.

Tomasello, M. (1999). The human adaptation for culture. *Annual review of anthropology, 28*(1), 509-529.

Tomasello, M. (2011). Human culture in evolutionary perspective. *Advances in culture and psychology, 1*, 5-51.

Tomasello, M. (2014). The ultra-social animal. *European journal of social psychology, 44*(3), 187-194.

Tomasello, M., & Rakoczy, H. (2003). What makes human cognition unique? From individual to shared to collective intentionality. *Mind & Language, 18*(2), 121-147.

Tomasello, M., & Vaish, A. (2013). Origins of human cooperation and morality. *Annual review of psychology, 64*, 231-255.

## BIBLIOGRAFÍA

Tomasello, M., Carpenter, M., Call, J., Behne, T., & Moll, H. 2005. Understanding and sharing intentions: The origin of cultural cognition. *Behavioral and Brain Sciences*, 28: 675–735.

Tomasello, M., Melis, A. P., Tennie, C., Wyman, E., Herrmann, E., Gilby, I. C., ... & Melis, A. (2012). Two key steps in the evolution of human cooperation: the interdependence hypothesis. *Current anthropology*, 53(6), 000-000.

Tooby, J., & Cosmides, L. (1989). The logic of threat. Paper presented at the Human Behavior and Evolution Society, Evanston, IL.

Tooby, J., & Cosmides, L. (1990). The past explains the present: Emotional adaptations and the structure of ancestral environments. *Ethology and sociobiology*, 11(4-5), 375-424.

Tooby, J., & Cosmides, L. (1992). The psychological foundations of culture. In J. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind* (pp. 19–136). New York: Oxford University Press.

Tooby, J., & Cosmides, L. (1996). Friendship and the banker's paradox: Other pathways to the evolution of adaptations for altruism. In W. G. Runciman, J. Maynard Smith, & R. I. M. Dunbar (Eds.), *Evolution of social behaviour patterns in primates and man*. *Proceedings of the British Academy*, 88, 119–143.

Tooby, J., & Cosmides, L. (2008). The evolutionary psychology of the emotions and their relationship to internal regulatory variables.

Tooby, J., & Cosmides, L. (2010). Groups in mind: The coalitional roots of war and morality. *Human morality and sociality: Evolutionary and comparative perspectives*, 91-234.

Tooby, J., Cosmides, L., & Barrett, H. C. (2005). Resolving the debate on innate ideas: Learnability constraints and the evolved interpenetration of motivational and conceptual functions. In P. Carruthers, S. Laurence, & S. Stich (Eds.), *The innate mind: Structure and content*. New York: Oxford, University Press.

## BIBLIOGRAFÍA

Tooby, J., Cosmides, L., & Price, M. E. (2006). Cognitive adaptations for n-person exchange: the evolutionary roots of organizational behavior. *Managerial and Decision Economics*, 27(2-3), 103-129.

Trivers, R. (1971). The evolution of reciprocal altruism. *Quarterly Review of Biology*, 46, 35–57.

Trivers, R. (1985). *Social evolution*.

Trivers, R. L. (1972). Parental Investment and Sexual Selection. In B. Campbell (Ed.), *Sexual Selection and the Descent of Man, 1871-1971* (pp. 136-179). Chicago, IL: Aldine.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996–1004.

Tudge, C. (1998). *Neanderthals, bandits and farmers: how agriculture really began*. Yale University Press.

Turnbull, C. M. (1965). *The Mbuti Pygmies: an ethnographic survey* (Vol. 50). New York: American Museum of Natural History.

Vaish, A., Missana, M., & Tomasello, M. (2011). Three-year-old children intervene in third-party moral transgressions. *British Journal of Developmental Psychology*, 29(1), 124-130.

Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.

Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329.

## BIBLIOGRAFÍA

Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied psychology*, 49(3), 357-371.

Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354-371.

Van Vugt, M. A. R. K., & Kameda, T. A. T. S. U. Y. A. (2012). Evolution and groups. *Group processes*, 297-332.

Van Vugt, M., & Van Lange, P. A. (2006). The altruism puzzle: Psychological adaptations for prosocial behavior. *Evolution and social psychology*, 237-261.

Van Vugt, M.; Hogan, R. y Mogan, R. (2008) Leadership, Followership, and Evolution Some Lessons From the Past. *American Psychologist*. Vol. 63, No. 3, 182–196.

Varki, A., & Altheide, T. K. (2005). Comparing the human and chimpanzee genomes: searching for needles in a haystack. *Genome research*, 15(12), 1746-1758.

Vehrencamp, S. L. (1983). A model for the evolution of despotic versus egalitarian societies. *Animal Behaviour*, 31(3), 667-682.

Vroom, V. H. (1965). *Motivation in Management*. New York, NY: American Foundation for Management Research.

Vugt, M. V., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74-95.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.

## BIBLIOGRAFÍA

Wallace, A. R. (1870). *Contributions to the Theory of Natural Selection* (2ª edición). Londres: Macmillan and Company. p. 384. Consultado el 4 de diciembre de 2009.

Wallace, A. R. (2007). *Darwinism: an exposition of the theory of natural selection with some of its applications*. Cosimo, Inc..

Wallace, B., Cesarini, D., Lichtenstein, P. & Johannesson, M. (2007). Heritability of ultimatum game responder behavior. *Proc. Natl Acad. Sci. USA* 104, 15631–15634.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285-294.

Washburn, S. L., Lancaster, C. S., Lee, R. B., & De Vore, I. (1968). *Man the Hunter*. Man the Hunter.

Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of marketing*, 64(4), 36-51.

Watson JD, Crick FH (1953). A Structure for Deoxyribose Nucleic Acid. *Nature* 171 (4356): 737–738.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Whiten, A. (1998). Imitation of the sequential structure of actions by chimpanzees (*Pan troglodytes*). *Journal of Comparative Psychology*, 112(3), 270.

Whitlock, M. C. (2003). Fixation probability and time in subdivided populations. *Genetics*, 164(2), 767-779.

## BIBLIOGRAFÍA

Whitlock, M. C., & Barton, N. H. (1997). The effective size of a subdivided population. *Genetics*, 146(1), 427-441.

Wiessner, P. (1982). Risk, reciprocity and social influences on! Kung San economics. *Politics and history in band societies*, 61, 84.

Wiessner, P. (1996). Leveling the hunter: constraints on the status quest in foraging societies. *Food and the status quest*, 171-192.

Williams, G. C. (1966). Natural selection, the costs of reproduction, and a refinement of Lack's principle. *The American Naturalist*, 100(916), 687-690.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

Wilson, D. S. (1975). A theory of group selection. *Proceedings of the national academy of sciences*, 72(1), 143-146.

Wilson, D. S. (1992). Complex interactions in metacommunities, with implications for biodiversity and higher levels of selection. *Ecology*, 73(6), 1984-2000.

Wilson, E. O. (1978) *On human nature*. Cambridge, MA: Harvard University Press. *Wilson On human nature 1978*.

Wood, B., & Collard, M. (1999). The human genus. *Science*, 284(5411), 65-71.

Wood, B., & Richmond, B. G. (2000). Human evolution: taxonomy and paleobiology. *Journal of anatomy*, 197(1), 19-60.

Woodburn (1982). Egalitarian societies. *Man* 17(3):431-51.

## BIBLIOGRAFÍA

Woodburn, J. (1968). An introduction to Hadza ecology. In R. B. Lee and I. DeVore (eds.), *Man the hunter*, pp. 49-55. Chicago: Aldine.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. Pearson educación.

Wrangham, R. (1999) *Yearb. Phys. Anthropol.* 42, 1–30.

Wrangham, R. W., & Peterson, D. (1996). *Demonic males: Apes and the origins of human violence*. Houghton Mifflin Harcourt.

Wynn, T., & Coolidge, F. L. (2010). Beyond symbolism and language: an introduction to supplement 1, Working memory. *Current Anthropology*, 51(S1), S5-S16.

Wynn, T., & Coolidge, F. L. (2011). The implications of the working memory model for the evolution of modern cognition. *International journal of evolutionary biology*, 2011.

Xu, X., Zuo, X., Wang, X., & Han, S. (2009). Do you feel my pain? Racial group membership modulates empathic neural responses. *Journal of Neuroscience*, 29(26), 8525-8529.

Yamagishi T. (1986). The provision of a sanctioning system as a public good. *J. Pers. Soc. Psychol.* 51:110–16.

Yamagishi, T. (2001). Trust as a form of social intelligence.

Yuhjung Shin, Mihee Kim, Jin Nam Choi y Sang-Hoon Lee. Does Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance (2016). *Group Organization Management*. vol. 41 no. 2 232-265.

Zelmer J. (2003). Linear public goods experiments: a metaanalysis. *Experimental Economics* 6: 299–310.

## BIBLIOGRAFÍA

Zenger T. Hesterly WJ. (1997). The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular organizations. *Organization Science* 8: 209–222.

Zhao, Z. J., & Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do: The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic management journal*, 35(12), 1867-1880.

Zhu, Q., & Bingham, G. P. (2011). Human readiness to throw: The size–weight illusion is not an illusion when picking the best objects to throw. *Evolution and Human Behavior*, 32(4), 288-293.



## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Al finalizar este trabajo, realizado con gran ilusión, pero no exento de dificultades, es inevitable recordar a todas las personas que lo han hecho posible, presentes o ausentes a día de hoy, y agradecerles su apoyo y dedicación en esta empresa.

Por ello, debo agradecer de manera sincera a los profesores e investigadores Dra. Elena Espeitx y Dr. Vicente Salas, y al investigador Dr. Emiliano Bruner, por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección. Su ayuda y confianza en mi trabajo, y su capacidad para guiar mis ideas y redirigir mis desvaríos, ha sido un aporte fundamental, no solo en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación en áreas tan diversas. No me cabe duda que su participación ha enriquecido la tarea realizada.

Quiero agradecer también el respaldo recibido a todas las personas que, de una u otra manera, estuvieron pendientes de mí a lo largo de este proceso. Gracias a mis compañeros y a mis amigos, porque siempre estuvieron ahí, y me dieron su apoyo cuando lo necesité.

De manera especial, quiero agradecer a toda mi familia el interés desinteresado que pusieron, y siguen poniendo, en que pueda cumplir mis sueños. Todos ellos me ayudaron y supieron aguantarme cuando era necesario.

Finalmente, quiero agradecer y dedicar este trabajo a mi compañera de aventuras, Virginia, y a mis hijas, Ángela y Diana, por haber estado siempre dispuestas, dedicándome su apoyo incondicional y aguantando mis desasosiegos.