

# INCERTIDUMBRE Y ORIENTACIÓN HACIA LOS ERRORES EN TIEMPOS DE CRISIS. LA IMPORTANCIA DE GENERAR CONFIANZA FOMENTANDO LA EFICACIA COLECTIVA

Carmen Tabernero<sup>1</sup>, Alicia Arenas<sup>2</sup>, Esther Cuadrado<sup>1</sup> y Bárbara Luque<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Córdoba. <sup>2</sup>Universidad de Sevilla

La crisis económica desencadena un nuevo escenario de incertidumbre que incide sobre el comportamiento organizacional de individuos y equipos de trabajo. El rendimiento organizacional se deteriora en contextos de incertidumbre—ante la amenaza percibida de mantener el trabajo, los individuos muestran desconfianza con la organización y competitividad con sus iguales. El presente artículo analiza el efecto de la incertidumbre sobre el rendimiento y los estados afectivos de los trabajadores, así como las estrategias cognitivas, afectivas y de personalidad (orientación hacia los errores) para afrontar contextos de incertidumbre, bien como oportunidades para aprender o como situaciones a evitar. Igualmente se analizan las diferencias de género en los estilos de afrontamiento y los resultados de un programa de inoculación de afecto hacia los errores en el que se enfatizan las reacciones afectivas positivas. Por último, se discute la importancia de crear experiencias de cooperación en los equipos de trabajo que generen confianza y eficacia colectiva.

**Palabras clave:** Incertidumbre, Orientación hacia los errores, Afecto, Confianza, Eficacia colectiva.

The current economic crisis is triggering a new scenario of uncertainty, which is affecting the organizational behavior of individuals and working teams. In contexts of uncertainty, organizational performance suffers a significant decline—workers are faced with the perceived threat of job loss, individuals distrust their organization and perceive that they must compete with their peers. This paper analyzes the effect of uncertainty on both performance and the affective states of workers, as well as the cognitive, affective and personality strategies (goals and error orientation) to cope with uncertainty as either learning opportunities or as situations to be avoided. Moreover, this paper explores gender differences in both coping styles in situations of uncertainty and the results of a training program based on error affect inoculation in which positive emotional responses were emphasized. Finally, we discuss the relevance of generating practices and experiences of team cooperation that build trust and promote collective efficacy in work teams.

**Key words:** Uncertainty, Error orientation, Affect, Trust, Collective efficacy.

**L**a crisis económica desencadena un escenario de incertidumbre que incide sobre el comportamiento organizacional reflejado por los individuos, los equipos de trabajo y la propia organización. Ante la crisis, los individuos trabajan bajo la amenaza que supone la inseguridad de mantener su puesto laboral, la desconfianza y competitividad con los miembros de su equipo ante un posible despido, la incertidumbre ante el futuro de la organización o la valoración del atractivo de sus características de empleabilidad dentro del mercado laboral (Tabernero, Briones y Arenas, 2011). Rosen, Ivanova y Knäuper (2014) sostienen que mantener un estado de incertidumbre

implica desconfiar de la ocurrencia de un resultado esperado, lo cual afecta a la motivación para lograr una meta. Asimismo, se ha demostrado que convivir con niveles elevados de incertidumbre se asocia con una mayor probabilidad de aparición de las consecuencias fisiológicas y psicológicas negativas del estrés, y con mayor ansiedad, depresión y menor calidad de vida (Arce, 2012; Stuckler y Basu, 2013).

Muchas decisiones se toman en situaciones de estrés—elegir la respuesta correcta en un examen o una salida de emergencia—, y muchas de estas situaciones de toma de decisiones generan respuestas estresantes por sí mismas—agentes de bolsa que toman decisiones que ponen en juego el dinero de otras personas—(Starcke y Brand, 2012). Así, estrés y toma de decisiones están intrínsecamente relacionados, tanto a nivel comportamental como a nivel neuronal. El estar expuesto al estrés y sus reacciones desencadenantes influye en la calidad de las decisiones tomadas y puede tener un efecto negativo sobre la salud. Y si el contexto en el que se toman las decisiones nos hace sentir excluidos, las decisiones pueden ser poco racionales e incluso autodestructivas (Briones, Tabernero y Arenas, 2007). Por ello están apareciendo numerosas noticias vinculadas con las varia-

*Correspondencia:* Carmen Tabernero. Universidad de Córdoba. Departamento de Psicología. Avenida San Alberto Magno, s/n. 14071 Córdoba. España. Email: [carmen.tabernero@uco.es](mailto:carmen.tabernero@uco.es)

Este trabajo se ha realizado en parte gracias al apoyo del proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad PSI2009-07423 y fue escrito mientras Esther Cuadrado disfrutaba de una Beca de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación (2010-2014)

bles cognitivas y afectivas que determinan la toma de decisiones en situaciones de crisis. Así, recientemente, el diario El País (2014) presentaba un artículo titulado "Tomar decisiones económicas sin dejarse llevar por las emociones" y la editorial Conecta (2013) publica estos días un libro titulado "Tu dinero y tu cerebro. Por qué tomamos decisiones erróneas y cómo evitarlas según la neuroeconomía". Ambos trabajos exponen que la toma de decisiones no es tan racional como inicialmente pudiera parecer. El inconsciente puede ser un buen indicador para tomar decisiones cuando estamos sometidos a altos niveles de estrés (Gordillo et al., 2010), pues estar sometidos a elevados niveles de incertidumbre intensifica las reacciones afectivas que moderan el procesamiento de la información para la toma de decisiones (Bar-Anan, Wilson y Gilbert, 2009).

Pero no todos respondemos igualmente ante la incertidumbre. Mientras que para algunos la incertidumbre supone un reto ante el cual se sienten especialmente capaces, para otros la incertidumbre es una amenaza a evitar (Szeto y Sorrentino, 2009). Atendiendo a la situación de crisis económica, de innovación continua y de riesgos de los mercados, comprender y facilitar un estilo de afrontamiento adaptativo es un reto de interés. En este artículo expondremos algunos de los recientes resultados encontrados sobre el contexto y los estilos de afrontamiento que facilitan una toma de decisiones y un comportamiento organizacional óptimos ante las situaciones inciertas.

### TOMAS DE DECISIONES DE RIESGO ANTE CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE

¿Cómo las personas se enfrentan a las tomas de decisiones de riesgo? y ¿qué variables influyen para que opten por las soluciones más conservadoras o las de mayor riesgo? ¿Por qué algunas personas deciden mantenerse trabajando en situaciones sencillas y de estabilidad mientras otras eligen afrontar situaciones complejas que suponen un mayor riesgo? Analizando qué variables predicen la *elección del nivel de dificultad de una tarea*, Taberero y Wood (2009a) muestran que aquellas personas que orientan sus metas hacia la evitación del error eligen con mayor probabilidad trabajar con niveles de dificultad sencillos: en contextos en los que las situaciones conlleven un menor riesgo de equivocarse pero también menor posibilidad de aprender cosas nuevas. Por el contrario, aquellas personas con menor orientación hacia la evitación de la evaluación afrontan las situaciones complejas e inciertas sin preocuparse de los posibles errores o fracasos que éstas puedan conllevar.

Investigaciones anteriores demostraron la importancia de mantener la creencia sobre la propia capacidad como una competencia adquirible, que puede desarrollarse con la experiencia. Esta creencia adquirible de la capacidad, que conlleva un afrontamiento de los errores como un *feedback* facilitador del aprendizaje, no como un *feedback* evaluativo de las capacidades innatas del individuo, sería necesaria para obtener buenos resul-

tados ante situaciones complejas e innovadoras. Así, las creencias sobre la capacidad de aprender interactúan con el contexto o cultura hacia el aprendizaje (Taberero y Wood, 1999). Ante situaciones complejas e innovadoras, aquellos individuos que sostienen creencias hacia la adquisición y trabajan en contextos de adquisición desarrollan mejores mecanismos autorreguladores (autoeficacia, metas, estados afectivos...), estrategias analíticas (esfuerzo, persistencia...) y rendimiento.

Asentamos nuestra investigación sobre un marco teórico social cognitivo (Mischel y Shoda, 1995), según el cual las características situacionales y personales interactúan activando el sistema de procesamiento cognitivo-afectivo o estado motivacional (juicios de autoeficacia, metas y estados afectivos). El estado motivacional desencadenado por la interacción entre las características situacionales y personales es el que finalmente determina las estrategias de análisis y el comportamiento (Figura 1).

Ante contextos de cambio e incertidumbre es importante analizar la *orientación hacia los errores* o la *cultura del error* que se mantiene en el contexto laboral (Putz, Schilling, Kluge y Stangenberg, 2013). Mientras algunas personas, equipos u organizaciones presentan una clara orientación hacia la evitación del error ante el riesgo de equivocarse o perder, otras orientan sus metas a afrontar los retos y adversidades que los nuevos contextos de cambio les deparan. La orientación de las metas actúa como un marco mental ante el cual las personas interpretan y responden a las nuevas situaciones que posibilitan tanto logros como fracasos. Trabajar en contextos de incertidumbre influye negativamente sobre los mecanismos autorreguladores (autoeficacia, metas y estado emocional) y sobre su desempeño a corto plazo (Arenas, Taberero y Briones, 2006). Sin embargo, el estado afectivo y la orientación positiva hacia los errores garantizarían un mejor desempeño a largo plazo.

### DIFERENCIAS ENTRE HOMBRES Y MUJERES AL AFRONTAR SITUACIONES INCIERTAS

En relación a las investigaciones sobre las diferencias de sexo y toma de decisiones, Arenas, Taberero y Briones (2011) encuentran que, ante la incertidumbre, son las mujeres quienes manifiestan una tendencia a comunicar los errores y se muestran menos preocupadas por demostrar competencia ante los demás; sin embargo, ante las dificultades se sienten menos capaces, más angustiadas y se plantean metas más bajas. De forma similar, Nguyen y Noussair (2013) sugieren que las mujeres muestran una mayor aversión al riesgo que los hombres. Asimismo, Molina y Fernández-Abascal (2012) han encontrado que las mujeres son menos optimistas ante situaciones cargadas de emociones negativas, presentando un mayor reconocimiento de las palabras con valencia emocional negativa. A este respecto, se ha sugerido que las mujeres presentan un estilo de pensamiento más rumiativo que activaría un patrón de memoria tendente a mantener y amplificar las emociones negativas.

El diferente patrón de activación neuronal de hombres y mujeres frente a la depresión y a la ansiedad podría explicar las diferencias en dicho estilo de pensamiento rumiativo. Recientemente, Ingahlalikar et al. (2013) encontraron diferencias en la conectividad neuronal según las cuales los hombres tendrían mayor facilidad para la conectividad entre la percepción y la acción coordinada, mientras que las mujeres tendrían una mayor conectividad en la zona prefrontal entre ambos hemisferios, lo cual facilita el procesamiento de la información, la cognición social y la capacidad analítica.

Una de las teorías que explica las diferencias psicológicas entre hombres y mujeres es la Teoría del Aprendizaje Social, donde ocupa un papel central la autoeficacia percibida—un componente cognitivo referido a la creencia en la capacidad propia para llevar a cabo una tarea particular—que podría ser relevante para explicar algunos efectos diferenciales entre ambos sexos. Así, aunque no haya diferencia en el rendimiento matemático, sí la hay en la autoeficacia percibida para las matemáticas (Else-Quest, Hyde y Linn, 2010). La autoeficacia es importante porque influyen en las decisiones de la gente sobre si llevar a cabo una tarea desafiante, siendo así una variable predictora del comportamiento.

En este sentido, se ha probado la hipótesis de que las diferencias psicológicas entre sexo deberían ser menores en países con mayor igualdad de género que en países con mayor desigualdad. Empleando medidas de igualdad de género de los países para predecir la distancia en el rendimiento en matemáticas, un meta-análisis transnacional mostró que las diferencias entre hombre y mujeres en autoeficacia y ansiedad referidas a las matemáticas son mayores que las diferencias en rendimiento real (Else-Quest et al., 2010). A pesar de que los participantes manifiestan una orientación hacia el aprendizaje significativamente más alta frente a una orientación hacia el desempeño y muestren mayor competencia frente a los demás, la variable sexo correlaciona únicamente con una tendencia hacia los resultados, siendo los varones quienes más se dirigen a probar su propia capacidad. Así, los hombres valoran la competencia y la capacidad en mayor grado que las mujeres, y éstas valoran más el esfuerzo y la motivación (Arenas et al., 2011). Estudios longitudinales han demostrado que la percepción de autoeficacia para las matemáticas y las habilidades verbales determinan la elección de carrera y, por consiguiente, el desarrollo profesional (Miller y Halpern, 2014). En nuestro contexto, Luque (2008) y Luque y Freixas (2013) analizan los itinerarios profesionales atendiendo a la socialización diferencial de hombres y mujeres, y afirman que los itinerarios profesionales y vitales de mujeres y hombres están marcados por la diferente socialización de los roles de género.

Otro aspecto a destacar son las relaciones y el efecto de la variable sexo sobre los mecanismos autorreguladores. Así, las mujeres exhiben menores juicios de eficacia para la tarea y se

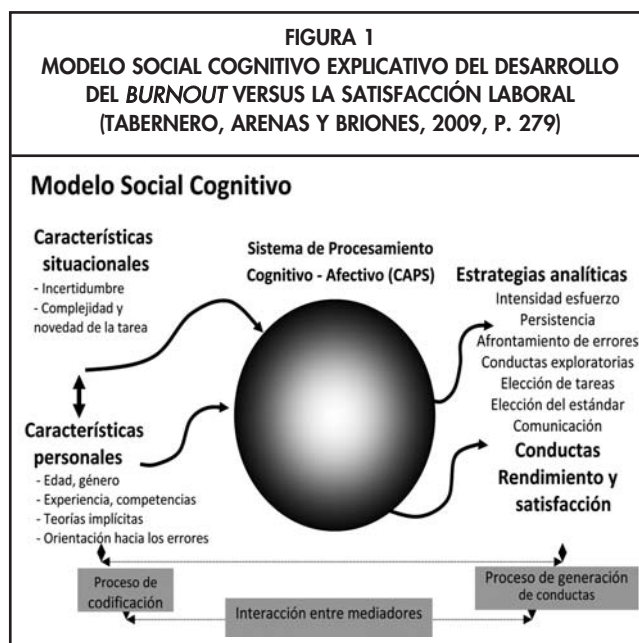
proponen metas más bajas, antes y después de realizarla. No obstante, manifiestan una actitud más positiva hacia comunicar los errores, a pesar de que se sienten menos autoeficaces para afrontar las dificultades. Se aboga por la necesidad de investigar cómo las variables demográficas influyen en los procesos motivacionales y los resultados laborales. Parece necesario apuntar que recientemente los datos están mostrando un cambio en dichas diferencias, siendo las mujeres las que presentan niveles más elevados de autoeficacia (Wang, Eccles y Kenny, 2013).

Por otra parte, analizando las diferencias en la orientación de las metas, estudios que han evaluado las relaciones entre la orientación de las metas con la edad y el sexo no encontraron relaciones bivariadas importantes. Podría ser interesante explorar la relación entre las dimensiones de la orientación de las metas y el sexo y la edad, dado que se han propuesto como moderadores de la relación orientación de las metas-desempeño en tareas donde el feedback de fracaso y los errores sean comunes.

Asimismo, resulta relevante la relación encontrada entre el sexo y la tendencia a comunicar los errores, dado que no conocemos estudios en los que se hayan explorado las diferencias en orientación hacia los errores de hombres y mujeres (Arenas et al., 2011). Sería interesante identificar cómo se manejan estas cuestiones en el mundo laboral, dada la masiva incorporación de la mujer al trabajo remunerado y cada vez más en puestos de responsabilidad.

Entre las habilidades directivas para afrontar los retos empresariales destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal y el dominio de las técnicas de comunicación, habilidades a menudo más representadas en mujeres que

FIGURA 1  
MODELO SOCIAL COGNITIVO EXPLICATIVO DEL DESARROLLO DEL BURNOUT VERSUS LA SATISFACCIÓN LABORAL (TABERNERO, ARENAS Y BRIONES, 2009, P. 279)



en hombres, lo que se ha denominado 'liderazgo transformacional'. En un entorno en constante cambio donde se valoran la innovación y el riesgo, es preciso tener presente que en las organizaciones laborales de muchos países, incluido España, sigue predominando una cultura masculina. Los modelos y criterios que sirven para medir la competencia y los requisitos para ocupar puestos de mando siguen estando vinculados al estereotipo de varón (autoridad, decisión, independencia de criterio, fortaleza, preferencia por el riesgo).

Cuando acceden a puestos laborales intermedios y altos, las mujeres adoptan a menudo las prácticas tradicionalmente masculinas. Esta desigualdad en las exigencias conlleva un proceso de exclusión por el que se dificulta, si no se impide, a las mujeres el acceso a recursos y posiciones valiosas dentro de la organización. Esta exclusión da lugar a que el sistema de géneros aún imperante en nuestras sociedades continúe imponiéndose en el ámbito laboral. El comportamiento de las mujeres sigue siendo valorado en función de los estereotipos de género vigentes, a los que subyace la ya mencionada asociación entre poder y masculinidad.

#### EMOCIONES Y TOMA DE DECISIONES DE RIESGO ANTE CONTEXTOS DE INCERTIDUMBRE. INOCULACIÓN DE AFECTO SOBRE LOS ERRORES

En las últimas décadas ha crecido el interés en cómo afectan los estados emocionales a las decisiones de riesgo (Phelps, 2014). Los modelos teóricos sugieren que el estado afectivo funciona como un mecanismo de *priming* que influye en las percepciones de riesgo y en las intenciones de quien toma las decisiones (Forgas, 1995). Se ha considerado el riesgo como un constructo multidimensional compuesto por las dimensiones de incertidumbre, ganancias frente a pérdidas, marco contextual e implicación personal.

Una de las teorías más influyentes de la toma de decisiones bajo incertidumbre es la Teoría de la Expectativa de Kahneman y Tversky (1982), y la mayoría de la evidencia viene de experimentos de laboratorio donde los sujetos afrontan elecciones. Sin embargo, la investigación sobre las emociones relacionadas con la toma de decisiones es bastante reciente (Kugler, Connolly y Ordóñez, 2012).

Según Williams y Voon (1999), con un estado afectivo positivo recordamos más elementos positivos y somos más optimistas sobre los posibles resultados y consecuencias de nuestras decisiones de riesgo; por el contrario, con un estado afectivo negativo recordamos y nos centramos más en aspectos negativos, enfatizando los aspectos negativos de las decisiones de riesgo. Sin embargo, un estado afectivo de mayor felicidad podría llevar a una menor búsqueda de riesgo en situaciones donde una pérdida significativa pudiera reducir ese estado positivo.

En este sentido, aquellos que tienden a mostrar un estado afectivo positivo y ven el mundo de forma más favorable perciben las situaciones de riesgo como menos inciertas y creen con

menor probabilidad que el resultado de sus decisiones arriesgadas les llevará a consecuencias personales. Sin embargo, no buscan el riesgo (Williams, Zainuba y Jackson, 2003). Además, aquellos que tienden a mantener una visión negativa hacia sí mismos y hacia el mundo perciben con mayor probabilidad como menores las ganancias asociadas a situaciones de riesgo. Asimismo, tampoco buscan cursos de acción más arriesgados. La investigación sugiere que el estado afectivo influye tanto en cómo se percibe el riesgo como en la probabilidad de buscarlo (Williams y Voon, 1999).

La influencia de las emociones positivas puede llevar a una conducta de búsqueda o aversión al riesgo dependiendo del contexto. Así, la necesidad de alcanzar resultados podría llevar a centrarse en un nivel superficial de procesamiento y al uso de atajos heurísticos, incrementándose entonces la influencia de las fuentes de información optimistas, incluso cuando la calidad de la evidencia no garantice tal influencia (Blanchette y Richards, 2010).

Por otro lado, las emociones negativas causan un estrechamiento de la atención (Pêcher, Lemerrier y Cellier, 2009), pudiendo incrementar la velocidad a la que se toman decisiones incluso con una adquisición más sistemática de información, pero incrementando también la oportunidad de error en situaciones atípicas o cuando la búsqueda se ve sesgada hacia fuentes que pueden disminuir la emoción negativa. Así, Xie, Wang, Zhang, Li y Yu (2011) encontraron que las emociones negativas pueden llevar a predicciones pesimistas y a una mayor percepción de riesgo. Pero esto se relaciona más con la tristeza o el miedo que con el enfado. El enfado puede llevar a una mayor tolerancia al riesgo e incluso a la elección de conductas destructivas. La ira tiende a incrementar la velocidad de la decisión (Pêcher et al., 2009) y la certidumbre de los juicios, mientras que la tristeza las disminuye.

En la misma línea, Lerner y Tiedens (2006) demostraron experimentalmente los diferentes resultados para individuos enfadados—que tendieron a hacer evaluaciones del riesgo optimistas y elecciones de búsqueda de riesgo (enfatizan certidumbre y control individual)—y los individuos temerosos—que hicieron evaluaciones pesimistas y elección de aversión al riesgo (enfatizan la incertidumbre y el control situacional).

Raghunathan y Pham (1999) informan de efectos divergentes similares a la ansiedad y la tristeza. Los individuos ansiosos mostraron mayor aversión al riesgo y los tristes mayor búsqueda del riesgo. Raghunathan, Pham y Corfman (2006) ampliaron estos hallazgos a un mayor rango de emociones. En su revisión sobre las emociones y la asunción de riesgos, Pham (2007) llega a conclusiones similares y sugiere una conexión entre emociones negativas y riesgo: dichas emociones tenderían a llevar a una reducción del autocontrol. A su vez, podría esperarse que la pérdida de autocontrol llevara a una mayor asunción de riesgos. Sin embargo, los efectos de las emociones negativas parecen depender de interacciones complejas entre



las metas activadas por el estado emocional y la naturaleza de los riesgos que hay que asumir (Pham, 2007, p. 161).

La incertidumbre es pues un estresor potente. Sin embargo, las investigaciones se han centrado en manipulaciones situacionales de predictibilidad, sin considerar los factores personales que pudieran estar involucrados en las respuestas a la incertidumbre (Lousinha y Guarino, 2010), como por ejemplo la tolerancia a la ambigüedad, la cual ha sido medida en diversos cuestionarios (Furnham, 1995) en los que se miden los componentes cognitivos de la ambigüedad, pero no los emocionales.

La dimensión de *Incertidumbre Cognitiva* mide la tendencia a planear, buscar soluciones e información sobre el evento incierto, como manera de afrontarlo, tendencia que podría considerarse como un estilo de respuesta adaptativo frente a los acontecimientos inciertos. La dimensión de *Incertidumbre Emocional* mide la tendencia a experimentar emociones negativas de miedo, depresión e indefensión frente a las experiencias inciertas, lo cual expresado en forma intensa puede considerarse una reacción poco adaptativa y disfuncional. Finalmente, la dimensión de *Deseo de Cambio* mide la tendencia a afrontar el cambio como una experiencia de reto, oportunidades y posible gratificación, lo que en conjunto también puede considerarse como una reacción funcional.

En este sentido, los rasgos de personalidad relacionados con las emociones resultan también importantes. El miedo rasgo y la ansiedad rasgo centran la atención en la detección y procesamiento de estímulos amenazantes en perjuicio de fuentes más optimistas. La ansiedad rasgo está vinculada con centrarse en el fracaso y en la selección de comportamientos de protección, llevando a decisiones conservadoras. Blanchette y Richards (2010) añaden que los individuos ansiosos ven mayor riesgo y mayor coste percibido, llevando a la aversión al riesgo.

El estudio de Rata y Baucells Alibés (2006) contribuye a este debate al investigar la conducta de asumir riesgos en decisiones del mundo real. La metodología elegida ha sido diseñar una encuesta que suscite ciertos aspectos de las decisiones reales. Se propuso el *marco* como uno de los principales factores que influye en la propensión a asumir riesgos. Estrechamente relacionado con el *marco* está el *estatus quo* o la alternativa predeterminada. El objetivo del estudio de Rata y Baucells Alibés (2006) fue probar si los efectos del *marco* y del *estatus quo* se replican en ambientes donde estos factores no son manipulados experimentalmente.

Por otro lado, Navarro, Quijano, Berger y Meneses (2011) sostienen que cuando las tareas tienen unos niveles de incertidumbre medios o altos el trabajo en equipo es necesario, mientras que no lo es en tareas escasamente inciertas (claras, repetitivas, compatibles entre sí y poco diversas). En grupo se dispone de los recursos necesarios para afrontar tareas diversas, ambiguas, nuevas e incompatibles, así como de una mayor cantidad y variedad de conocimientos y habilidades para el afrontamiento de tareas diversas. El apoyo social generado

en los grupos sería un aspecto clave para manejar la ansiedad generada por tareas ambiguas. Asimismo, los miembros del grupo generan significados compartidos que ayudarían a afrontar lo nuevo. Beckmann, Wood, Minbashian y Taberero (2012) demuestran cómo los equipos que mantienen una misma orientación de sus metas experimentan un incremento en su motivación (metas, eficacia colectiva y estado emocional) que favorece una mejor toma de decisiones y mejor desempeño que aquellos equipos que no las comparten.

Ante estos resultados, nos preguntamos si sería posible inocular en los individuos un afecto positivo ante el riesgo de cometer errores. Así en una investigación creamos una condición de *inoculación de afecto hacia los errores* en la que se enfatizan las reacciones afectivas positivas ante los posibles errores que se desencadenan al tomar decisiones (Taberero y Wood, 2009b). Siguiendo el planteamiento de Forgas (1995) sobre la infusión de afecto y el planteamiento de Debowski, Wood y Bandura (2001) sobre las instrucciones basadas en la búsqueda de información para la toma de decisiones complejas, creamos un programa de inoculación de afecto sobre los errores. Generamos un contexto de trabajo en el que cada vez que una persona cometía un error, éste se resaltaba y era analizado. En este sentido, Arenas (2007) realizó su tesis doctoral centrándose su investigación en el análisis de los efectos de sostener una cultura de promoción *versus* promoción de los errores. La formación en inoculación de afecto sobre los errores fomenta compartir información haciendo más flexibles los posicionamientos iniciales y mejorando las decisiones.

#### POTENCIAR LA CONFIANZA Y LA EFICACIA COLECTIVA FAVORECE EL COMPORTAMIENTO PROSOCIAL

La crisis económica en la que nos vemos inmersos crea unas condiciones laborales en las que los individuos perciben que los recursos son limitados, lo cual a su vez les lleva a desarrollar comportamientos cada vez más egoístas, en aras de protegerse de las consecuencias adversas de la crisis. Este escenario nos remonta a las investigaciones sobre dilemas sociales, que representan situaciones en las que se debe priorizar entre el interés personal o el colectivo (Parks, Joireman y Van Lange, 2013).

El comportamiento prosocial es primordial para crear sociedades prósperas y más en situaciones de interdependencia, como es el caso en momentos de crisis e incertidumbre (Aumann y Schelling, 2005). Sin embargo, cooperar supone dejar a un lado el interés propio para preservar el de los demás (Tomaseillo y Vaish, 2012). No obstante, en situaciones de interdependencia que implican cierto riesgo e incertidumbre se tiende a maximizar el beneficio personal sin tener en cuenta las posibles consecuencias nefastas que este comportamiento puede producir para la colectividad (Van Lange, Joireman, Park y Van Dijk, 2013), especialmente cuando un grupo ha de compartir un número limitado de recursos, como es el caso en situaciones de crisis.

Aun sabiendo que la cooperación puede ser beneficiosa para la comunidad, existe una tendencia a actuar autosuficientemente (Weber, Kopelman y Messick, 2004). Así, en la situación actual de crisis global, y tomando en cuenta la resultante escasez de recursos, la cooperación ciudadana, la asistencia y la solidaridad se hacen acuciantes. Por ende, como resultado de la crisis, más y más personas experimentan situaciones de exclusión, "que se traducen en pérdida de trabajo, desahucios e, incluso, la completa marginalización". La promoción, en el seno de los individuos y de la comunidad, del comportamiento prosocial favorece el desarrollo de redes sociales que facilitan la coexistencia y el bienestar en sociedades saludables. Todo ello nos lleva a subrayar la relevancia de analizar, en el contexto de crisis, los determinantes motivacionales del comportamiento prosocial.

En este sentido, Cuadrado, Tabernero y Steinel (en revisión a, en revisión b) han aportado fundamento a la Teoría de la Reconexión Social (DeWall y Richman, 2011), demostrando que los individuos excluidos llevan a cabo más comportamientos prosociales que los incluidos, siempre y cuando perciban cierta posibilidad de reconectar con el grupo, facilitándoles estos comportamientos prosociales el ser de nuevo aceptados. De ello se deriva la necesidad de promover en los individuos excluidos la firme creencia de la posibilidad de volver a reconectar con la sociedad.

Además, Cuadrado et al. (en revisión, b) han mostrado que, en situación de exclusión, mientras que los niveles de confianza en los demás y de eficacia prosocial colectiva son bajos, los de ira son altos. Estos resultados son particularmente relevantes cuando tomamos en cuenta que estas tres variables determinan a su vez el comportamiento prosocial; a mayores niveles de confianza y eficacia prosocial colectiva y menores niveles de ira, mayores son los niveles de comportamiento prosocial, tanto para los individuos incluidos como para los excluidos (Cuadrado et al., en revisión, b). Así, dada la importancia de fomentar en situaciones de crisis contextos cooperativos que faciliten la prosperidad de la sociedad, parece relevante lograr implantar prácticas que promuevan el crecimiento de la confianza en los demás y de la percepción de eficacia prosocial colectiva y, a su vez, reducir los niveles de ira frente a los acuciantes procesos de exclusión que puedan aparecer en el asedio de la crisis. Por otra parte, este incremento en la confianza en los demás podrá a su vez repercutir en la apertura a pensar que existe la posibilidad de volver a ser incluido tras procesos de exclusión, lo cual favorece comportamientos más prosociales, que a su vez repercutirán positivamente en la sociedad y, al mismo tiempo, en el individuo aislado.

Recientemente, Cuadrado, Tabernero, García y Seibert (en revisión) demostraron cómo en situaciones de cooperación los individuos utilizan estrategias menos egoístas en relación al uso de recursos limitados, lo cual a su vez fomenta unos mayores beneficios individuales y grupales, como ya sugerían Barker, Barclay y

Reeve (2012). Por ende, la confianza en los demás actúa como un moderador de la relación entre la tendencia prosocial y el uso de estrategias menos competitivas (Cuadrado et al., en revisión c). Así, parece relevante en situaciones de crisis fomentar situaciones de cooperación entre los ciudadanos para asimismo promover los beneficios individuales y colectivos y propiciar la salida de dicha crisis. A su vez, el fomento de actuaciones sociales que favorezcan que los individuos confíen los unos en los otros parece primordial para favorecer estrategias más cooperativas en situaciones de escasez de recursos y, asimismo, mayores beneficios que ayuden a superar la crisis.

Finalmente, en otro estudio Tabernero, Arenas y Briones (2007) han mostrado cómo los individuos inmersos en grupos de cultura de cooperación y que manifiestan altos niveles de autoeficacia grupal percibida utilizan estrategias de afrontamiento más cooperativas. Así, la experiencia previa del grupo parece fundamental para el tipo de estrategia empleada. Por ello, dado que los individuos tienden a actuar de manera autosuficiente por carencia de marcos de referencia (Tabernero et al., 2007), creemos relevante dotarles de referencias cooperativas, facilitarles experiencias de cooperación, promoviendo que actúen acorde con ellas. Además, estas experiencias previas permitirían a su vez la generación de juicios de eficacia grupal percibida en los individuos, dotándoles de confianza en que su grupo será capaz de resolver la situación, fomentando, asimismo, comportamientos más cooperativos (Tabernero et al., 2007) en la situación de crisis, que redundarán en mayores beneficios para la sociedad en su conjunto.

## CONCLUSIÓN

La incertidumbre en el contexto laboral activa los estados emocionales que inciden sobre el rendimiento organizacional, tanto individualmente como en los equipos de trabajo. Analizamos los principales factores que interaccionan con los efectos de la incertidumbre vinculados a la crisis económica: *factores cognitivos*, como la orientación hacia las metas, que determinan cómo se comunican y aceptan los errores en la organización; *factores sociodemográficos*, que explican por qué hombres y mujeres responden de diferente forma ante la incertidumbre; *factores organizacionales*, que explican por qué una cultura positiva hacia el aprendizaje y hacia la promoción de los errores es capaz de afrontar con mayor éxito, innovación y creatividad la incertidumbre del contexto de trabajo; y *factores socioculturales hacia la prosocialidad*, que facilitan que, ante situaciones de escasez e incertidumbre, los individuos orienten sus metas a las ganancias colectivas desarrollando niveles elevados de confianza y eficacia colectiva. Estos cuatro factores permiten elaborar programas formativos para que las organizaciones puedan afrontar con éxito la incertidumbre que se genera en situaciones de crisis económica.

## REFERENCIAS

- Arce, R. S. A. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 611-634.
- Arenas, A. (2007). *Autorregulación y afrontamiento del error en tareas complejas. Contextos de promoción vs prevención*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca, Salamanca.
- Arenas, A., Tabernero, C. y Briones, E. (2006). Effect of goal orientation, error orientation and self-efficacy on performance under uncertain condition. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 569-586.
- Arenas, A., Tabernero, C. y Briones, E. (2011). ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 55-66.
- Aumann, R. & Schelling, T. (2005). Robert Aumann's and Thomas Schelling's contributions to game theory: Analyses of conflict and cooperation. *Advanced information on the Bank of Sweden Prize in Economic Science in Memory of Alfred Nobel*, 10 October, Stockholm, Sweden.
- Bar-Anan, Y., Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2009). The feeling of uncertainty intensifies affective reactions. *Emotion*, 9(1), 123.
- Barker, J. L., Barclay, P. & Reeve, H. K. (2012). Within-group competition reduces cooperation and payoffs in human groups. *Behavioral Ecology*, 23(4), 735-741.
- Beckmann, N., Wood, R. E., Minbashian, A. & Tabernero, C. (2012). Small group learning: Do group members' implicit theories of ability make a difference? *Learning and Individual Differences*, 22(5), 624-631.
- Blanchette, I. & Richards, A. (2010). The influence of affect on higher-level cognition: A review of research on interpretation, judgment, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, 24(4), 561-595.
- Briones, E., Tabernero, C. & Arenas, A. (2007). Effects of disposition and self-regulation on self-defeating behavior. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 657-680.
- Cuadrado, E., Tabernero, C. & Steinel, W. (under review a). Motivational determinants of prosocial behavior: What do included, hopeful excluded, and hopeless excluded individuals need to behave prosocially?
- Cuadrado, E., Tabernero, C. & Steinel, W. (under review b). Motivational determinants of prosocial behavior under inclusion and exclusion conditions. Why and when do we behave prosocially?
- Cuadrado, E., Tabernero, C., García, R. & Seibert, J. (under review). Compete or cooperate for common-pool resources? Mediating and moderating roles in the water use strategies under competition and cooperation conditions.
- Debowski, S., Wood, R. E. & Bandura, A. (2001). Impact of guided exploration and enactive exploration on self-regulatory mechanisms and information acquisition through electronic search. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1129-1141.
- DeWall, C. N. & Richman, S. B. (2011). Social exclusion and the desire to reconnect. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(11), 919-932.
- Else-Quest, N. M., Hyde, J. S. & Linn, M. C. (2010). Cross-national patterns of gender differences in mathematics: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(1), 103-127.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117(1), 39-66.
- Furnham, A. (1995). Tolerance of ambiguity: a review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology: developmental, learning, personality, social*, 14, 179-199.
- Gordillo, F., Salvador, J., Arana, J. M., Mestas, L., Meilán, J. J. G., Carro, J. y Pérez, E. (2010). Estudio de la toma de decisiones en una variante de la Iowa Gambling Task. *REME (Revista Electrónica de Motivación y Emoción)*, 13(34), 7.
- Ingalhalikar, M., Smith, A., Parker, D., Satterthwaite, T. D., Elliott, M. A., Ruparel, K. & Verma, R. (2013). Sex differences in the structural connect to me of the human brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 201316909.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1982). Variants of uncertainty. *Cognition*, 11(2), 143-157.
- Kugler, T., Connolly, T. & Ordóñez, L. D. (2012). Emotion, decision, and risk: Betting on gambles versus betting on people. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(2), 123-134.
- Lerner J.S. y Tiedens L.Z. (2006). Portrait of the Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 115-137
- Lousinha, A. y Guarino, L. (2010). Adaptación hispana y validación de la escala de respuesta a la incertidumbre. *Pensamiento Psicológico*, 8(15), 89-100.
- Luque, B. (2008). El itinerario profesional de las mujeres jóvenes: una carrera de obstáculos. *Anuario de Psicología*, 39(1), 101-107.
- Luque, B. y Freixas, A. (2013). Itinerarios vitales y profesionales de mujeres y hombres. *Análisis desde una perspectiva de género*. Editorial Académica Española: Madrid, España.
- Miller, D. I. & Halpern, D. F. (2014). The new science of cognitive sex differences. *Trends in cognitive sciences*, 18(1), 37-45.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Molina, V. B. B. y Fernández-Abascal, E. G. (2012). ¿Es la memoria del optimista menos influenciada por las emociones negativas? *Psicothema*, 24(2), 199-204.

- Navarro, J., de Quijano, S. D., Berger, R. y Meneses, R. (2011). Grupos en las organizaciones: herramienta básica para gestionar la incertidumbre y ambigüedad crecientes. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 17-28.
- Nguyen, Y. & Noussair, C. N. (2013). *Risk aversion and emotions*. Discussion Paper 2013-041, Tilburg University, Center for Economic Research.
- Parks, C. D., Joireman, J. & Van Lange, P. A. M. (2013). Cooperation, trust, and antagonism. How public Goods are promoted. *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), 119-165.
- Pêcher, C., Lemerrier, C. & Cellier, J. M. (2009). Emotions drive attention: Effects on driver's behaviour. *Safety Science*, 47(9), 1254-1259.
- Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, 11, 155-178.
- Phelps, E. A. (2014). Emotion and decision making. *Annual Review of Neuroscience*, 37(1).
- Putz, D., Schilling, J., Kluge, A. & Stangenberg, C. (2013). Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. *Management Learning*, 44(5), 511-536.
- Raghunathan, R. & Pham, M. T. (1999). All negative moods are not equal: Motivational influences of anxiety and sadness on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 56-77.
- Raghunathan, R., Pham, M. T. & Corfman, K. P. (2006). Informational properties of anxiety and sadness, and displaced coping. *Journal of Consumer Research*, 32(4), 596-601.
- Rata, C. & Baucells Alibes, M. (2006). *A Survey Study of Factors Influencing Risk Taking Behavior in Real World Decisions under Uncertainty* (No. 201033), Bilbao, España: Fundación BBVA.
- Rosen, N. O., Ivanova, E. & Knäuper, B. (2014). Differentiating intolerance of uncertainty from three related but distinct constructs. *Anxiety, Stress & Coping*, 27(1), 55-73.
- Starcke, K. & Brand, M. (2012). Decision making under stress: a selective review. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 36(4), 1228-1248.
- Stuckler, D. y Basu, S. (2013). *Por qué la austeridad mata. El coste humano de las políticas de recorte*. Santillana Ediciones.
- Szeto, A. C. & Sorrentino, R. M. (2009). Uncertainty Orientation: Myths, Truths, and the Interface of motivation and cognition. In R. Arkin, K. Oleson, y P. Carrol (Eds.), *Handbook of the Uncertain Self* (pp. 101-121). New York: Psychological Press.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (1999). Implicit theories versus the social construal of ability in self-regulation and performance on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 104-127.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (2009a). Interaction between self-efficacy and initial performance in predicting the complexity of task chosen. *Psychological Reports*, 105(3F), 1167-1180.
- Taberero, C. & Wood, R. E. (2009b). Error affect inoculation for a complex decision-making task. *Psicothema*, 21(2), 183-190.
- Taberero, C., Arenas, A. y Briones, E. (2007). Experiencia previa y eficacia grupal percibida ante dilemas sociales. *Psicología*, 21(1), 83-105.
- Taberero, C., Arenas, A. & Briones, E. (2009). Self-efficacy training programs to cope with highly demanding work situations and prevent burnout. In A. Antoniou, C. Cooper, G. Chrousos, C. Spielberger, & M. Eysenck (Eds.), *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health* (pp. 278-291). Edward Elgar (UK).
- Taberero, C., Briones, E. y Arenas, A. (2011). Empleabilidad en jóvenes. En E. Agulló, *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad* (pp. 109-134). Universidad de Oviedo.
- Taberero, C., Chambel, M. J., Cural, L. & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404.
- Tomasello, M. & Vaish, A. (2013). Origins of human cooperation and morality. *Annual Review of Psychology*, 64 231-255.
- Tsai M.H. y Young M.J. (2010). Anger, fear, and escalation of commitment. *Cognition & Emotion*, 24(6), 962-973.
- Van Lange, P. A. M., Joireman, J., Park, C. D. & Van Dijk, E. (2013). The psychology of social dilemmas: A review. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 125-141.
- Wang, M. T., Eccles, J. S. & Kenny, S. (2013). Not Lack of Ability but More Choice Individual and Gender Differences in Choice of Careers in Science, Technology, Engineering, and Mathematics. *Psychological Science*, 24(5), 770-775.
- Weber, J. M., Kopelman, S. & Messick, D. M. (2004). Conceptual review of decision making in social dilemmas: Applying a logic of appropriateness. *Personality and Social Psychology Review*, 8(3), 281-307.
- Williams, S. & Voon, Y. W. W. (1999). The effects of mood on managerial risk perceptions: Exploring affect and the dimensions of risk. *The Journal of Social Psychology*, 139(3), 268-287.
- Williams, S., Zainuba, M. & Jackson, R. (2003). Affective influences on risk perceptions and risk intention. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 126-137.
- Wu, G., Zhang, J. & González, R. (2004). Decision under Risk. In D. J. Koehler & N. Harvey (eds.), *Handbook of Judgment and Decision Making* (pp. 399-423), Oxford: Blackwell.
- Xie, X. F., Wang, M., Zhang, R. G., Li, J. & Yu, Q. Y. (2011). The role of emotions in risk communication. *Risk Analysis*, 31(3), 450-465.