



Artículo

Conducta proactiva en situaciones de incertidumbre cultural y situacional

Proactive behavior during cultural and situational uncertainty

DANIEL PINAZO-CALATAYUD¹

Fecha de Recepción: 24-10-2005

Fecha de Aceptación: 05-06-2006

RESUMEN

Este trabajo explora la tesis de que los trabajadores se implican en conductas proactivas en contextos de baja incertidumbre, tanto situacional como cultural. Utilizando el método de encuesta, recogimos una muestra de 200 trabajadores y 251 incidentes críticos. Se han realizado análisis de comparación de medias, factoriales y de regresión. Los resultados indican que la búsqueda proactiva de información general es más frecuente con baja incertidumbre cultural, mientras que la búsqueda proactiva de feedback y la negociación de cambios en el puesto, son más frecuentes con alta incertidumbre situacional. Se discuten las implicaciones de los resultados en la gestión de la incertidumbre y la proactividad.

ABSTRACT

This paper reviews the thesis that employees engage in proactive activities when they work in settings of low situational and cultural uncertainty. A sample of 200 employees were administered a survey and also 251 critical incidents were collected. Mean differences, factor and regression analysis showed that on the one hand proactive general information seeking strategies develop more frequently in settings of low cultural uncertainty. On the other hand, proactive feedback and negotiations of job changes are more likely in settings of high situational uncertainty. Implications are discussed in terms of uncertainty and proactivity.

¹ Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universitat Jaume I (Castellón). pinazo@mail.uji.es

Conducta proactiva en situaciones de incertidumbre cultural y situacional

PALABRAS CLAVE

Incertidumbre cultural, Incertidumbre situacional, Conducta proactiva.

KEY WORDS

Cultural uncertainty, Situational uncertainty, Proactive behaviour.

La incertidumbre ha sido conceptualizada como la incapacidad percibida por una persona para anticipar las acciones o sucesos del entorno en el que interactúa (Berger, 1987; Milliken, 1987). La literatura al respecto sugiere que una de las formas en que los trabajadores afrontan la incertidumbre, es siendo proactivos. La conducta proactiva anticipa consecuencias futuras de las acciones presentes, asumiendo la incertidumbre de esas consecuencias. Es por lo tanto una estrategia a largo plazo, poco constreñida por el entorno, que incrementa las probabilidades de acercarse a las metas esperadas en el trabajo, haciendo el puesto de trabajo más interesante y controlable (Crant, 2000; Frese y Fay, 2001). Por su parte, un contexto de baja incertidumbre mejora la percepción de control sobre la situación (Bell y Staw, 1989), y permite concentrarse mejor en las necesidades futuras. Por lo que cabe esperar que la conducta proactiva se despliegue mejor en un entorno claro, poco incierto. El desconocimiento de las claves culturales con las que interpretar el entorno sitúa a los trabajadores recién llegados a una organización, en la necesidad de reaccionar a la falta de información para dar una respuesta adecuada. De esta forma, la incertidumbre de la situación a la que ha de responder el trabajador, le obliga a realizar una conducta reactiva más que proactiva. El objetivo de este trabajo es explorar el grado en que el trabajador es más proactivo en situaciones poco ambiguas y con menor incertidumbre.

El contexto laboral puede ser incierto en diferentes grados y formas (Milliken, 1987; Oreja y Yanes, 2003). La incertidumbre puede surgir tanto debido a la falta de información cultural como de información discrecional o situacional

(Jablin, 1987). La información cultural hace referencia a los valores y códigos de conducta que guían las actitudes y el comportamiento organizacionales. En contextos dominados por la incertidumbre cultural, la literatura sugiere que el proceso de socialización laboral es el responsable de clarificar la información cultural y dar sentido al contexto organizacional. (Ashford y Black, 1996; Bauer y Green, 1998; Crant, 2000; Feldman y Brett, 1983; Louis, 1980; Miller y Jablin, 1991; Morrison, 1993a,b, 1995, 2002). La incertidumbre discrecional o situacional hace referencia a situaciones específicas propias de la tarea que se ha de realizar, en las que la respuesta dada genera la incertidumbre sobre si el resultado de la conducta ha sido o no eficaz.

La literatura sobre incertidumbre y comportamiento proactivo han convergido en los estudios sobre socialización laboral, en los que se asume que el trabajador afronta la incertidumbre, y es proactivo, realizando comportamientos de innovación en el puesto de trabajo así como adoptando conductas bien de búsqueda de información general, bien de búsqueda de feedback (Ashford y Black, 1996; Ashford y Cummings, 1983,1985; Bauer y Green, 1998; Bennet, Herold y Ashford, 1990; Crant, 2000; Feldman y Brett, 1983; Lipschitz y Strauss, 1997; Mignerey, Rubin y Gorden, 1995; Miller y Jablin, 1991; Morrison, 2002; Nicholson, 1984). La información sobre aspectos específicos de los requerimientos de la tarea se obtiene a través de conductas proactivas de búsqueda de feedback (Ashford y Cummings, 1985). La búsqueda de información provee los datos básicos necesarios para interpretar el entorno, o lograr el control de la organización (Ashford y Black, 1996; Falcione y Wilson, 1988; Lorange,

Morton y Ghoshal, 1986; Louis, 1980; Nicholson, 1984; Smircich y Stubbart, 1985; Weick, 1977). Por su parte, la negociación de cambios en el puesto es una conducta proactiva que busca ajustar las características del puesto, a las expectativas que el propio trabajador tiene de cómo le gustaría que éste fuera.

El trabajador que ha adquirido un sentido claro y acertado de su entorno, puede utilizar la información adquirida para anticipar respuestas futuras a su comportamiento. Sin embargo, la búsqueda general de información relacionada con la incertidumbre cultural exige tiempo para ser útil en la elaboración de sentido (Louis, 1980; Miller y Jablin, 1991; Morrison, 1993a; Ostroff y Kozlowski, 1992). Para los trabajadores dominados por un contexto de alta incertidumbre cultural, aquellos que menos experiencia tienen con la organización, es más difícil concentrar su esfuerzo en identificar necesidades a largo plazo, y dirigir su comportamiento a prever la satisfacción de las mismas. Estos trabajadores difícilmente pueden ocupar su tiempo en buscar información general con fines proactivos. Por su parte, la literatura indica que el trabajador puede cambiar su puesto en cierto grado, cuando cree que es posible (Bell y Staw, 1989; Feldman y Brett, 1983; Nicholson, 1984), siendo más habitual en los trabajadores más proactivos (Frese y Fay, 2001).

Hipótesis 1: La conducta proactiva de búsqueda de información general (CPBIG) será más frecuente en un contexto de incertidumbre cultural baja que en un contexto de incertidumbre cultural alta.

Hipótesis 2: La conducta proactiva de negociación de cambios en el puesto

(CPNCP), será más frecuente en un contexto de incertidumbre cultural baja que en un contexto de incertidumbre cultural alta.

La incertidumbre situacional requiere información más específica, más relacionada con los requerimientos de las tareas a realizar. Por un lado, la búsqueda de feedback tiene un valor de reducción de la incertidumbre más inmediato, pero si se busca feedback como reacción a la inseguridad sobre el modo en que se está realizando el trabajo, no se está desarrollando un comportamiento proactivo, sino reactivo.

Hipótesis 3: A mayor incertidumbre situacional menor frecuencia de un comportamiento proactivo de búsqueda de feedback (CPBF).

Respecto a la CPNCP se activa ante la expectativa de mejorar las condiciones del puesto de trabajo, ante el deseo de que este sea mejor. En estas condiciones, una situación de alta incertidumbre sobre la tarea es más probable que active el deseo de cambiar, de modo que cuanto más incierta sea la naturaleza del puesto, más necesidad tendrá el trabajador de cambiarlo para controlarlo. Si bien, la posibilidad de poder negociar cambios debería ser más frecuente en contextos de baja incertidumbre cultural.

Hipótesis 4: A mayor incertidumbre situacional mayor frecuencia de la CPNCP.

Hipótesis 5: La CPNCP será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de alta incertidumbre situacional en un contexto de baja incertidumbre cultural.

Respecto a la conducta proactiva de búsqueda general de información, vinculada con la adquisición de las claves culturales de la organización, es de esperar que no pueda activarse en un contexto de incertidumbre situacional, que focaliza la acción sobre un ámbito muy específico del trabajo.

Hipótesis 6: En contextos de alta incertidumbre situacional la CPBF será más frecuente que la CPBIG.

Hipótesis 7: La CPBIG será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de baja incertidumbre situacional en un contexto de baja incertidumbre cultural.

Los trabajadores con alta incertidumbre cultural necesitan más información que aquellos con menor incertidumbre cultural, sobre cómo han realizado las tareas de su competencia, con el fin de mejorar sus prestaciones en el futuro.

Hipótesis 8: La CPBF será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de baja incertidumbre situacional en un contexto de alta incertidumbre cultural.

El abandono de la organización es la conducta más característica relacionada con la intención de abandono (Maertz, Jr. y Campion, 1998; Steel y Ovalle, 1984), especialmente si el trabajador cree que las alternativas disponibles de trabajo son más atractivas que las actuales (Mobley, Griffeth y Hand, 1979). Sin embargo, el abandono no es la única alternativa que considera el trabajador (Maertz, Jr. y Campion, 1998). El trabajador con expectativas de encontrar un trabajo mejor si lo desea en el caso de abandonar el actual, podría

estar motivado por ser proactivo creando las condiciones para lograr las características del trabajo deseado en la organización actual. La conducta proactiva se activaría ante la baja incertidumbre de que, bien en una organización, bien en otra, tendría un trabajo mejor. La expectativa de encontrar un trabajo mejor si tuviera la intención de abandonar el actual podría estar relacionada con un patrón de conductas proactivas alternativas a la conducta de abandono, como la búsqueda de feedback y la negociación de cambios en el puesto.

Hipótesis 9: La expectativa de encontrar un trabajo mejor estará positivamente relacionada con la frecuencia de la CPBF y la CPNCP.

Hipótesis 10: La expectativa de encontrar un trabajo mejor tendrá una relación más positiva con la frecuencia de la CPBF y la CPNCP, en un contexto de incertidumbre cultural baja que un contexto de incertidumbre cultural alta.

MÉTODO

Datos y muestra

La muestra está compuesta por un total de 200 trabajadores. Los trabajadores encuestados desarrollan un amplio abanico de profesiones (repartidores, cocineros, operarios de producción, administrativos, profesores, dependientes, profesionales liberales, técnicos de mantenimiento, obreros de la construcción, vendedores de seguros, dependientes, etc.). En el momento de realizar la recogida de datos todos los encuestados trabajan en la empresa privada, disponen de un trabajo a tiempo completo y sus respuestas se refieren a su puesto de trabajo actual. El rango

de edad oscila entre 17 y 62 años, siendo 29 la edad media (D.T.=7,68). El 37% tienen una edad entre 15 y 24 años (N=74), la edad del 44% oscila entre 25 y 34 años (N=88), y el rango de edad posterior representa el 19% (N=38). El 42% de los participantes son hombres (N=88) y el 58% mujeres (N=116). El 17.5% (N=35) de los trabajadores no tienen ningún tipo de estudios o ha completado la E.G.B., mientras que el 39.5% (N=79) han completado estudios de B.U.P./F.P., y 43% (N=86) restante han completado algún tipo de estudio universitario. Las empresas a las que pertenecen estos trabajadores tienen un número de empleados variable, de forma que el 16.5% (N=33) corresponde a empresas de menos de 6 empleados, el 20.5 % (N=41) a empresas de entre 6 y 19 empleados, 29% (N=58) a empresas entre 20 y 99 empleados, el 17.5% (N=35) a empresas entre 100 y 500 empleados, y el 16.5% (N=33) a empresas de más de 500 empleados.

Los datos se han recogido en centros de formación para trabajadores. A los trabajadores que aceptaron colaborar en la investigación se les pidió que completaran el cuestionario elaborado. El cuestionario está diseñado para que en primer lugar los encuestados respondan a cuestiones de carácter demográfico, como el sexo, la edad, la formación, el tamaño de la empresa, y el número de días, meses y/o años que pertenecen a la empresa. Posteriormente informan de su expectativa de encontrar un trabajo mejor que el actual. A continuación los trabajadores informan de su comportamiento proactivo general en la organización. Seguidamente se les pide a los entrevistados que describan hasta un total de 3 incidentes críticos que respondan a experiencias inesperadas vividas en la organización. Tras cada inciden-

te descrito se le pide dos cosas: a.- que indique el grado de incertidumbre que le produjo la situación, b.- que informen de nuevo sobre su comportamiento proactivo, pero en relación al incidente descrito.

Medidas

Incertidumbre cultural de los trabajadores: Se evalúa indirectamente a partir de la pertenencia a la organización. El dato de pertenencia hace referencia al tiempo en que el trabajador lleva en la empresa. A los trabajadores se les pidió que informaran de los años, y/o meses que llevaban trabajando en la actual empresa. Posteriormente estos datos se han dicotomizado, de modo que el primer grupo de trabajadores los constituyen aquellos que llevan doce meses o menos en la empresa (N=96), este grupo representa la incertidumbre cultural alta. El segundo grupo de trabajadores lo constituyen aquellos que llevan más de un año de pertenencia en la empresa (N=104), este grupo representa la incertidumbre cultural baja.

Incertidumbre cultural de la situación: Esta variable hace referencia a la incertidumbre situacional en contextos de incertidumbre cultural. Para medir esta variable se ha trabajado con incidentes críticos. Los trabajadores describieron entre uno y tres incidentes críticos. Se ha seguido el método de elaboración de incidentes críticos elaborado por Gundry y Rousseau (1994), si bien el objetivo del estudio no es analizar los incidentes críticos, sino activar estos para valorar el grado de incertidumbre que produjeron al trabajador, y relacionarlos con las respuestas proactivas. Se le pedía al trabajador lo siguiente: 'Narre de la forma más detallada posible un suceso que describa alguna

situación anómala, sorprendente, inesperada o nueva para usted en su trabajo. Mencione cuando fue la primera vez que se encontró con la situación en la empresa donde trabaja actualmente'. Posteriormente se pide que indiquen quién está implicado en el incidente, así como el momento temporal en que ocurrió el incidente. Por último se pide que interpreten el incidente. Los incidentes descritos que no cumplían con la premisa de formar parte de la primera experiencia de ese tipo para la persona encuestada han sido anulados. Un total de 149 trabajadores completaron esta parte de la investigación, obteniéndose un total de 251 incidentes críticos. Asimismo los trabajadores debían incluir en la descripción el momento de su pertenencia a la organización en que tuvo lugar el incidente. De esta forma hemos identificado dos momentos temporales, que constituyen pertenencia a la organización de los incidentes, y hacen referencia a la variable de incertidumbre cultural de los incidentes. El primer momento temporal, incertidumbre cultural alta de la situación, corresponde a incidentes que tuvieron lugar durante el primer año de pertenencia (N=156). Un segundo momento temporal, incertidumbre cultural baja de la situación, corresponde a incidentes que tuvieron lugar después de los doce meses de pertenencia (N=95).

Incertidumbre situacional: La incertidumbre situacional se ha medido mediante una pregunta directa en la que se le pide al encuestado, tras describir un incidente crítico, que 'indique el grado de incertidumbre que le produjo la situación'. El rango de respuesta se situaba entre 1 (nada) y 5 (mucho).

Expectativa de encontrar un trabajo mejor: Se trata de una variable mono-ítem

en la que se le pregunta al trabajador "¿qué posibilidades cree que tiene de encontrar un trabajo mejor en otra empresa que mejore las condiciones laborales de su actual empresa?". El trabajador ha de valorar su expectativa de acuerdo a un rango de repuestas que va de 1 (ninguna) a 10 (muchas).

Conducta proactiva: Las respuestas proactivas de los trabajadores encuestados han sido evaluadas tomando los ítems del cuestionario de tácticas de socialización proactiva de Ashford y Black (1996). Hemos utilizado tres de las dimensiones del original, que coincidían con los objetivos de este estudio: conducta proactiva de búsqueda de información general (CPBIG) conducta proactiva de búsqueda de feedback (CPBF), conducta proactiva de negociación de cambios en el puesto (CPNCP). En la versión que hemos utilizado para el presente estudio, hemos utilizado dos introducciones diferentes al cuestionario. La primera introducción prepara al trabajador para que evalúe su comportamiento proactivo general en la organización: 'Piense en su trabajo. Normalmente hay diferentes actividades que puede hacer para responder a las situaciones que se presentan en su trabajo. A continuación le presentamos algunas de estas actividades. Piense en cada una de ellas y valore en que medida se ha comportado de ese modo en su trabajo actual'.

La segunda introducción prepara al trabajador para que conteste en relación al incidente que acaba de describir: 'Piense en las situaciones que ha descrito anteriormente. Probablemente haya intentado buscar la forma de evitar la incertidumbre que esa situación le produjo. Muchas personas suelen, en su situación, hacer algunas de las cosas que le describimos en este cues-

tionario. En cualquier caso, por favor, conteste a las siguientes cuestiones siguiendo la escala de respuesta'. En este caso se trata de valorar las conductas proactivas en función del grado de incertidumbre que sintió en la situación crítica descrita.

En ambas versiones los encuestados deben indicar el grado de frecuencia en que se han comportado de acuerdo a los ítems presentados, siguiendo el rango de 1 (en ninguna medida) a 5 (en gran medida). El cuestionario utilizado está compuesto por 12 ítems (Tabla 2).

RESULTADOS

Los datos descriptivos de las variables del estudio se encuentran en la Tabla 1. En el contexto de incertidumbre cultural la

conducta más frecuente es la búsqueda de información general, tanto cuando la incertidumbre cultural es alta como cuando es baja. También en los contextos de incertidumbre situacional, la conducta proactiva más frecuente es la búsqueda de información. Los resultados indican que en un contexto de incertidumbre situacional el comportamiento proactivo analizado es poco frecuente.

Para comprobar la estructura factorial de las respuestas proactivas hemos realizado un análisis factorial exploratorio de componentes principales (Tabla 2). La solución factorial ha identificado un total de 3 componentes con un autovalor mayor que 1. Mediante el método varimax se ha obtenido la solución factorial rotada. El conjunto de los 3 factores componentes de las estrategias de proactividad explican el 65.852% de la varianza. Sus pesos facto-

Tabla 1.
Descriptivos de las variables del estudio

	Incertidumbre cultural N=200		Incertidumbre cultural ALTA N=96		Incertidumbre cultural BAJA N=104	
	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Expectativa de encontrar un trabajo mejor del esperado	6.11	2.42	6.30	2.25	5.93	2.96
CPBIG	3.42	1.16	3.22	1.17	3.61	1.13
CPBF	2.91	1.03	2.89	.99	2.92	1.07
CPNCP	2.78	.99	2.74	1.00	2.82	.999
	Incertidumbre situacional N=251		Incertidumbre cultural ALTA N=96		Incertidumbre cultural BAJA N=104	
	Media	d.t.	Media	d.t.	Media	d.t.
Nivel de incertidumbre	3.87	1.17	3.85	1.15	3.91	1.21
CPBIG	2.76	1.38	2.79	1.34	2.70	1.11
CPBF	2.55	1.14	2.69	1.10	2.55	1.21
CPNCP	2.66	1.09	2.67	1.09	2.65	1.09

Tabla 2.
Resultados del análisis factorial

¿En qué medida ha...	F1	F2	F4	ESCALA
1. Buscado información sobre su rendimiento después de realizar las tareas asignadas?	.170	.021	.778	
2. Solicitado críticas a sus jefes?	.013	.121	.758	
3. Buscado información sobre su rendimiento durante la realización de las tareas asignadas?	.126	.167	.730	
4. Pedido a sus jefes que te digan que opinan de tu trabajo?	.068	.291	.655	
5. Negociado o hablado con otras personas (incluidos tu supervisor y compañeros) sobre cambios en el puesto deseables para usted?	.056	.751	.078	
6. Negociado o hablado con otras personas (incluidos tu supervisor y compañeros) sobre las tareas que le asignan?	.142	.847	.144	
7. Negociado o hablado con otras personas (incluidos tu supervisor y compañeros) sobre las exigencias de su trabajo?	.152	.752	.177	
8. Negociado o hablado con otras personas (incluidos tu supervisor y compañeros) sobre las expectativas que tienen sobre usted en su empresa?	.140	.743	.184	
9. Intentado aprender la estructura oficial de la organización?	.809	.166	.114	
10. Intentado aprender la importancia de las normas y procedimientos de la organización?	.873	.182	.016	
11. Intentado aprender las políticas de la organización?	.850	.124	.136	
12. Intentado aprender como se estructuran las relaciones de la organización no oficiales?	.802	.034	.130	
VARIANZA EXPLICADA	35.418	16.816	12.617	64.852
ALFA de Cronbach	.869	.810	.744	.850

Nota: F1: CPBIG, F2= CPNCP, F3= CPBF

riales rotados se muestran en la Tabla 2, así como los índices de consistencia interna de cada factor. Hemos considerado que un ítem es componente de un factor cuando su peso factorial es superior a .5. Los factores resultantes coinciden con los del estudio original de Ashford y Black (1996).

La hipótesis 1 afirma que la CPBIG será significativamente más frecuente en un contexto de incertidumbre cultural baja que de incertidumbre cultural alta. La misma afirmación se ha realizado en la hipótesis 2 para la CPNCP. Para poner a prueba estas hipótesis hemos realizado un

análisis de comparación de medias para grupos independientes (Tabla 3). Los resultados indican que la CPBIG es más frecuente cuando la incertidumbre cultural es baja que cuando es alta (Tabla 3), confirmando la hipótesis. Sin embargo, los resultados no han confirmado la hipótesis 2, de modo que no hay diferencias en la CPNCP según el grado de incertidumbre cultural.

La hipótesis 3 establece que la incertidumbre situacional mantiene una relación negativa con la CPBF. El análisis de correlación bivariado indica que la relación, en contra de lo esperado, es positiva.

Tabla 3.
Comparación de medias entre el nivel de incertidumbre cultural, en función de las conductas proactivas

	CPBIG			CPNCP			CPBF		
	t	g.l.	Sig.	t	g.l.	Sig.	t	g.l.	Sig.
Incetidumbre cultural ALTA N=96									
Incetidumbre cultural BAJA N=104	- 2,399	198	,017	-,204	198	,839	,515	198	,607

Esto implica que a mayor incertidumbre situacional mayor frecuencia de la CPBF, la incertidumbre situacional está positivamente relacionada con CPBF (Tabla 4). Asimismo se ve confirmada la hipótesis 4, según la cual a mayor incertidumbre situacional mayor CPNCP (Tabla 4). Es decir, los resultados señalan que a mayor incertidumbre situacional más frecuentemente buscan feedback y negocian cambios en el puesto los trabajadores.

incertidumbre situacional en un contexto de baja incertidumbre cultural. En contra de lo esperado, los resultados sugieren que la conducta de CPNCP es más frecuente cuando mayor incertidumbre situacional experiencia el trabajador en un contexto de alta incertidumbre cultural (Tabla 4).

La hipótesis 6 espera que la CPBF sea más frecuente que la CPGIF en contextos

Tabla 4.
Correlaciones entre la incertidumbre situacional y las conductas proactivas

Conductas practivas	Incerditumbre situacional N=251	Incetidumbre cultural de la situación	
		Incetidumbre cultural de la situación alta N=156	Incetidumbre cultural de la situación baja N=95
CPBIG			
Correlación de Pearson	.092	.053	.156
Sig.	.148	.512	.130
CPBF			
Correlación de Pearson	.155	.135	.188
Sig.	.014	.094	.069
CPNCP			
Correlación de Pearson	.140	.206	.040
Sig.	.026	.010	.697

La hipótesis 5 afirma que la CPNCP será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de alta

de alta incertidumbre situacional. Para poner a prueba esta hipótesis hemos realizado una prueba t de comparación de

medias para muestras relacionadas (Tabla 5). Los resultados no confirman la hipótesis, observándose que no existen diferencias significativas entre ambas conductas proactivas en función de la incertidumbre situacional.

La hipótesis 9 indica que la expectativa de encontrar un trabajo mejor estará positivamente relacionada con la frecuencia de la CPBF y la CPNCP.

Los análisis de correlación entre estas

Tabla 5.
Comparación de medias entre las conductas proactivas en función del tipo de incertidumbre

	Incertidumbre cultural N=200			Incertidumbre cultural ALTA N=96			Incertidumbre cultural BAJA N=104			Incertidumbre situacional N=251		
	t	g.l.	Sig.	t	g.l.	Sig.	t	g.l.	Sig.	t	g.l.	Sig.
CPBIG CPBF	6.933	199	.000	6.823	95	.000	3.043	103	.003	1.204	250	.230
CPBIG CPNCP	5.587	199	.000	5.393	95	.000	2.489	103	.015	.952	250	.342
CPBF CPNCP	1.657	199	.099	1.599	95	.113	-.702	103	.485	-.338	250	.736

La hipótesis 7 afirma que la CPBIG será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de baja incertidumbre situacional en un contexto de baja incertidumbre cultural. Los resultados no confirman la hipótesis (Tabla 4). No existen diferencias significativas en la frecuencia de la CPBIG en función de la incertidumbre cultural de la situación.

La hipótesis 8 sugiere que la CPBF será más frecuente cuando el trabajador se encuentre ante una experiencia de baja incertidumbre situacional en un contexto de alta incertidumbre cultural. Los resultados indican, por el contrario, que no hay diferencias significativas en la relación de la CPBF con la incertidumbre cultural de la situación (Tabla 4).

variables se muestran en la Tabla 6. Los resultados muestran que la expectativa de encontrar un trabajo mejor está positivamente relacionada con la negociación proactiva de cambios en el puesto. Sin embargo no mantiene relaciones significativas con la búsqueda proactiva de feedback.

La hipótesis 10 afirma que la expectativa de encontrar un trabajo mejor tendrá una relación más positiva con la frecuencia de la CPBF y la CPNCP, en un contexto de incertidumbre cultural baja que un contexto de incertidumbre cultural alta. Los resultados confirman la hipótesis (Tabla 6), de forma que cuánto mayor es la expectativa de encontrar un trabajo mejor, en un contexto de incertidumbre cultural baja, mayor frecuencia de CPBF y CPNCP.

Tabla 6.
Correlaciones entre la expectativa de encontrar un trabajo mejor y las conductas proactivas

Conductas proactivas	Expectativa de encontrar un trabajo mejor N=200	Expectativa de encontrar un trabajo mejor	
		Incertidumbre cultural alta N=96	Incertidumbre cultural baja N=104
CPBIG			
Correlación de Pearson	.039	.059	.047
Sig.	.588	.567	.636
CPBF			
Correlación de Pearson	.094	-.031	.193
Sig.	.184	.763	.050
CPNCP			
Correlación de Pearson	.188	.084	.270
Sig.	.008	.416	.006

DISCUSIÓN

El comportamiento proactivo no es uniforme, es utilizado por los trabajadores según el contexto laboral y el nivel de incertidumbre al que se enfrentan. Los resultados sugieren que la conducta proactiva más frecuente es la búsqueda general de información. Y el contexto donde los trabajadores buscan información general con más probabilidad es en aquellos de incertidumbre cultural baja. Estos resultados apoyan la importancia de mantener bajos los niveles de incertidumbre cultural para estimular la conducta proactiva de búsqueda e información general.

La CPBF y la CPNCP, son menos habituales en general entre los trabajadores, que la CPBIG. Sin embargo, el comportamiento proactivo activado ante cada situación es diferente. En los contextos de incertidumbre cultural es más frecuente la CPBIG, en relación a la CPBF y la CPNCP. Sin embargo, en los contextos situacionales no hay diferencias significa-

tivas entre conductas proactivas. Si comparamos la frecuencia de la CPBF y la CPNCP entre contextos situacionales de incertidumbre, encontramos que son más frecuentes en las situaciones de alta incertidumbre que en las de baja incertidumbre. Esto implica que ante situaciones específicas el comportamiento proactivo es diferente que ante situaciones más generales o culturales. Resultados que sugieren la necesidad de estudiar cada conducta proactiva según la función para la que es activada, que en parte, depende del contexto de incertidumbre al que ha de responder el trabajador.

El control sobre la situación emerge como una variable relacionada con las respuestas proactivas. Ashford y Black (1996) estudiaron el efecto de la necesidad de control sobre las respuestas proactivas, encontrando resultados poco satisfactorios en general. El presente trabajo aporta indicios de que al menos, la percepción de control sobre el contexto cultural es un factor importante en la explicación de la

frecuencia de las respuestas proactivas. La literatura al respecto sugería que en contextos de necesidad de información cultural, la búsqueda de información general es más apropiada, pero sería percibida como más valiosa si la incertidumbre cultural fuera baja (Boyd y Fulk, 1996; Louis, 1980; Miller y Jablin, 1991; Milliken, 1987; Ostroff y Kozlowski, 1992; Morrison, 1993b). Para conformar un entorno controlable por el trabajador a largo plazo, obteniendo información general de un modo proactivo, es relevante estar inmerso en un entorno presente controlable o poco incierto. En definitiva, los datos parecen apoyar la tesis de que crear las condiciones para dar sentido general a las necesidades futuras de la organización, es más fácil en un entorno cultural no incierto.

Sin embargo, en el entorno de incertidumbre situacional, es la alta incertidumbre la que está relacionada con el comportamiento proactivo de búsqueda de feedback y de negociación de cambios en el puesto. Lo que sugiere que el trabajador actúa proactivamente para mejorar el control de la tarea, de las situaciones específicas, que requieren satisfacer un objetivo inmediato. Para este fin, buscar información general puede no ser efectivo, pero si conocer mejor las consecuencias de la respuesta a la situación, o cambiar las características de la situación.

La organización interesada en estimular el comportamiento proactivo entre sus trabajadores, debería considerar, de acuerdo a los resultados, como diferentes comportamientos proactivos son utilizados en función del contexto. De esta forma puede facilitar climas de certidumbre y control sobre el entorno que les permita atender a las metas de largo plazo. Futuras investi-

gaciones podrían profundizar en este aspecto, extendiendo los estudios sobre proactividad a trabajadores en situaciones culturales donde perciban un fuerte control sobre el entorno.

Los resultados no han confirmado la relación de las conductas proactivas con la incertidumbre situacional baja. De esta forma no apoyan la tesis general de que el comportamiento proactivo emerge con mayor frecuencia en contextos de baja incertidumbre. Al menos, cuando la incertidumbre es de tipo situacional esta tesis no se cumple.

El contenido informativo de la incertidumbre situacional lo constituyen mensajes específicos, que requieren una respuesta de carácter más inmediato que en la incertidumbre cultural. En este tipo de incertidumbre el contexto presiona de un modo más intenso al trabajador. El trabajador es nuevo en la organización, se encuentra en una organización con claves informativas para él ambiguas, e insuficientes, sin conocer suficientemente bien las metas no inmediatas de la organización, y por último ha de rendir bien. Estas cualidades del contexto pueden explicar la frecuencia con la que emergen conductas de búsqueda de feedback así como de negociación de cambios en el puesto. La negociación de puestos es especialmente frecuente cuanto mayor es la incertidumbre situacional en contextos de alta incertidumbre cultural.

Una explicación para estos resultados se basa en la propiedad multifinalista de las conductas. Cada conducta puede servir a múltiples metas. Los trabajadores de nuestro estudio describieron situaciones inesperadas ante las que tenían diferentes niveles de incertidumbre. A mayor incertidumbre

mayor falta de control de la situación, lo que puede exigir la necesidad de tomar la iniciativa, comportándose de un modo activo en el corto plazo. Como explican Frese y Fay (2001), la toma de iniciativa implica un comportamiento dirigido a resolver necesidades inmediatas del entorno, y un comportamiento a largo plazo o proactivo. En las situaciones situacionales planteadas, domina la necesidad de responder a corto plazo, y el trabajador actúa tomando la iniciativa con ese objetivo, como una forma apropiada de comportamiento. Sin embargo estas circunstancias explican el comportamiento activo del trabajador, pero no un comportamiento proactivo.

La ambivalencia de los resultados indica que el conocimiento de la conducta proactiva todavía es insuficiente. En primer lugar, es necesario estudiar la conducta proactiva controlando la propiedad de la multifinalidad, de modo que se pueda asegurar la medida de una conducta cuando actúa como proactiva y no cuando está actuando con un objetivo distinto. En segundo lugar, parece que diferentes aspectos del comportamiento proactivo son útiles para los trabajadores en diferentes situaciones. En tercer lugar, diferentes tipos de incertidumbre pueden estimular estrategias proactivas diferenciadas. En cuarto lugar, como en el caso de la negociación de cambios en el puesto, una misma estrategia proactiva puede servir para situaciones de alta y baja incertidumbre, en tipos diferentes de incertidumbre. La gestión adecuada de la conducta proactiva entre los trabajadores requiere conocer como surgen y son utilizadas las diferentes formas de comportamiento proactivo. Los resultados aquí presentados sugieren que el comportamiento proactivo de largo plazo es más frecuente cuando el trabajador tiene el control sobre el entorno laboral.

Limitaciones del estudio

El diseño se hubiera mejorado si hubiera sido longitudinal, lo que hubiera permitido plantear relaciones de causalidad entre la incertidumbre y la conducta proactiva. El hecho de que la forma de recoger los datos, primero planteando la situación y después pidiendo que relacionen la situación con las conductas realizadas, ayuda a este análisis pero no es suficiente. En este sentido, el que las situaciones y conductas solicitadas tengan un carácter retroactivo, puede suponer un sesgo al obligar al recuerdo de una situación que puede haber pasado meses o años atrás. Por último, las conductas proactivas requieren de un análisis añadido que permite asegurar su carácter proactivo. O bien se añade una medida que valore el largo plazo, o la expectativa de meta, o bien se establecen conductas que sólo puedan ser consideradas proactivas, es decir que no sean multifinalistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ashford, S.J y Cummings, J.L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3): 370-398.

Ashford, S.J y Cummings, J.L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(1): 67-79.

Ashford, S.J. y Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2): 199-214.

- Bauer, T.N. y Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1): 72-83.
- Bauer, T.N.; Morrison, E.W. y Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. En G.R. Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*: 149-214. Greenwich, CT: JAI Pres.
- Bell, N.E. y Staw, B.M. (1989). People as sculptors vs. sculpture: The role of personality and personal control in organizations. En M.B. Arthur, D.T. Hall y B.S. Lawrence (Eds.), *The Handbook of Career Theory*: 232-251. Cambridge, Cambridge University Press.
- Bennet, N., Herold, D.M. y Ashford, S.J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behavior. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 343-348
- Berger, C.R. (1987). Communicating under uncertainty. En M.E. Roloff y G.R. Miller (Eds.), *Interpersonal processes: New directions in communication research*: 39-62. Newbury Park, CA: Sage.
- Boyd, B.K. y Fulk, J. (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. *Journal of Management*, 22(1): 1-21
- Comer, D.R. (1991). Organizational newcomer' acquisition of information from peers. *Management Communication Quarterly*, 5: 64-89.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3): 435- 462.
- Falcione, R.L. y Wilson, C.E. (1988). Socialization processes in organizations. In G.M. Goldhaber y G.A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*: 151-169. Norwood, NJ: Ablex.
- Feldman, D.C. y Brett, J.M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changes. *Academy of Management Journal*, 26(2): 258-272.
- Frese, M. y Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. En B.M. Staw y R.M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behaviour*, 23:133-187. Amsterdam: Elsevier Science.
- Fryer, D. y Payne, R. (1984). Proactive behavior in unemployment: Findings and implications. *Leisure Studies*, 3(3): 273-295.
- Gundry, L.K. y Rousseau, D.M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47(9): 1063-1088
- Jablin, F.M. (1987). Organizational entry, assimilation into organizations. En R.N. Bostrom (Ed.), *Communication yearbook*, 8: 594-626. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lipshitz, R. y Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2): 149-163.

- Lorange, P.; Morton, M.S.M. y Ghoshal, S. (1986). *Strategic control*. St. Paul, MN: West
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.
- Maertz, C.P., Jr. y Champion, M.A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. En C.L. Cooper and I.T. Roberston, *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 13: 49-81. John Wiley 6 Sons ltd.
- Major, D. A. y Kozlowski, S.W.J. (1997). Newcomer information seeking: Individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1):16-28.
- Mignerey, J.T.; Rubin, R.B. y Gorden, W.I. (1995). Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22(1), 54-85.
- Miller, V.D. y Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1): 92-120.
- Milliken, F.J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W. y Hand, H.H. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3): 493-522.
- Morrison, E.W. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research*, 28(2): 229-242.
- Morrison, E.W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 173-183.
- Morrison, E.W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3): 557-589.
- Morrison, E.W. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9(2): 131-155.
- Morrison, E.W. y Bies, R.J. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review*, 16(3): 522-541
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2): 172-191.
- Ostroff, C. y Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(3), 849-874
- Oreja Rodríguez, J. R. y Yanes Estévez, V. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 19(3), 247-295.

Sias, P.M. y Wyers, T.D. (2001). Employee uncertainty and information-seeking in newly formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly*, 14(4): 549-573.

Smircich, L. y Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Journal*, 10(4): 724-736.

Steel, R.P. y Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral

intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4): 673-686.

Wanberg, C.R. y Kammeyer-Mueller, J.D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 373-385.

Weick, K.E. (1977). Enactment processes in organizations. En B.M. Staw y G.R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviour*: 267-300. Chicago: St. Clair Press.