



## Artículo

---

### Relaciones románticas en el trabajo: una revisión

DAVID MARTÍNEZ-IÑIGO\*

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos

---

#### RESUMEN

El artículo recoge los resultados de las investigaciones realizadas sobre las relaciones románticas en el trabajo. La revisión incluye aspectos como la definición de las relaciones citadas, los datos disponibles sobre su incidencia y las distintas tipologías y clasificaciones. Además se analizan los factores que promueven su formación y desarrollo, así como las consecuencias, individuales, grupales y organizacionales que se derivan de las relaciones románticas. Finalmente, se describen las estrategias y políticas para su manejo y se incluyen una serie de recomendaciones para futuros trabajos de investigación en este área.

#### ABSTRACT

This paper gathers results from research concerning romantic relationships at work. This review includes aspects like definition of those relations, available data on its incidence and the different typologies and classifications. Besides, promoting and developmental factors are analyzed, as well as the individual, groupal and organizational consequences coming from romantic relationships at work. Finally, management strategies and politics are described and some recommendations for future research in this topic are discussed.

#### PALABRAS CLAVE

Relaciones Románticas, Relaciones Sexuales, Conducta Laboral.

#### KEY WORDS

Romantic Relationships, Sexual Relationships, Work Behavior

---

\* Profesor Asociado del Área de Psicología Social. Facultad de Ciencia Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Paseo de los Artilleros s/n. Vicálvaro. Madrid. 28032. Tfno: 91 3019909/4452831. e-mail: d.martin@correo.crc.ucm.es

## INTRODUCCIÓN

El amor y el sexo han sido dos temas tradicionalmente ignorados y descuidados por las Ciencias Sociales en general, y por la Psicología y la Psicología Social en particular. La definición dentro de la comunidad científica de ambos temas como poco respetables o como inapropiados para el estudio científico, son algunas de las explicaciones propuestas para dicho olvido. Afortunadamente, la investigación sobre el amor y las relaciones románticas ha experimentado un fuerte cambio en su evolución desde hace algo más de dos décadas. Curiosamente, muy pocas de esas investigaciones se han centrado en aquellas relaciones íntimas que tienen lugar en las organizaciones y en los lugares de trabajo. En la revisión realizada por Mainiero (1986) sobre este tipo de relaciones se recogen tan sólo diecinueve estudios, de los cuales únicamente en dos se emplean muestras de más de quince sujetos. Pierce, Byrne y Aguinis (1996) recopilan un total de treinta y ocho estudios en el periodo comprendido entre la segunda mitad de la década de los ochenta y la primera mitad de la década de los noventa. El número de publicaciones sobre relaciones románticas en otros contextos excede con creces las cifras indicadas. También es comparativamente escaso el número de monografías dedicadas a las relaciones románticas en el trabajo (RRT). Parece pues, es necesario buscar razones adicionales que justifiquen el estado embrionario de este área de investigación dentro de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

La primera y más frecuentemente mencionada es la dificultad, si no imposibilidad, de incorporar los aspectos emocionales en los desarrollos teóricos clásicos de la Psicología Industrial, la Psicología de

las Organizaciones y la Sociología de las Organizaciones (Hearn y Parkin, 1987; Burrell y Hearn, 1989; Fineman, 1993, 1996; Williams, Giuffre y Dellinger, 1999). Los modelos de la Administración Científica del trabajo no incluyen ninguna consideración sobre los aspectos emocionales, salvo para caracterizar a los trabajadores como irracionales y faltos de motivación. Su definición de la organización y de la estructuración de los procesos que tienen lugar dentro de ella es neta y exclusivamente «racional». Los aspectos emocionales, y por supuesto los romances, simplemente «no existen» o son (deberían ser) expulsados de las organizaciones. En este mismo sentido, Weber caracteriza las organizaciones burocráticas a partir de una separación de los aspectos «personales» o privados de los organizacionales. La ejecución del rol y el seguimiento de las normas y procedimientos formales de la organización deben ser impersonales y libres de la interferencia de las filias y fobias entre los actores particulares. Las organizaciones se definen dentro de las teorías clásicas a partir de una serie de oposiciones entre lo racional y lo irracional, lo objetivo-científico y lo subjetivo, y lo público frente a lo privado, quedando las emociones y las relaciones íntimas relegadas al terreno de lo no-organizacional.

Respecto a los modelos teóricos posteriores, la Escuela de las Relaciones Humanas incorpora dimensiones psicológicas y psicosociales al estudio de la organización del trabajo y a la descripción de los procesos que se derivan de ésta, reconociendo la importancia de las relaciones informales y los efectos de las emociones negativas (Fineman, 1996). A partir de los años cuarenta y cincuenta se emplea el concepto de moral, los sentimientos de apego y los de pertenencia al grupo. Los estudios realiza-

dos desde una perspectiva psicoanalítica en el Instituto Tavistock enfatizan la incidencia de los sentimientos negativos (p. ej. deseos inconscientes, ansiedad) en los procesos de liderazgo y en la estructuración y funcionamiento del grupo. Esta tímida apertura al mundo emocional no fue seguida de una mayor profundización y reconocimiento del papel que los sentimientos tienen en la explicación de la conducta laboral, ni de la incorporación de las relaciones íntimas como tema de estudio. Parece pues, que la explicación y justificación de la negligencia en el estudio de las relaciones íntimas no puede reducirse a las limitaciones de los modelos teóricos, puesto que en algunos de ellos podría haberse incorporado, o al menos mencionado, la existencia de tales fenómenos, así como establecido las bases para futuros estudios. El contexto histórico y cultural en que se desarrollan los modelos teóricos citados puede aportar algunas claves sobre ese olvido sistemático en las agendas de investigación. En definitiva estos modelos son el reflejo de cambios socioculturales y económicos más amplios. Los procesos de «privatización» y separación del ámbito público y privado (Bulmer, 1987), la progresiva «desexualización» de las organizaciones (Burrell, 1984) y los «procesos de civilización» en los que se desarrolla el control sobre el tiempo y el cuerpo (Elias, 1978) son algunas de las causas de la ceguera en el análisis de las Organizaciones ante un fenómeno frecuente y relevante como las RRT. Analizar dichos procesos, algunos con origen en el periodo post-medieval, excede el alcance de este artículo. Simplemente señalar que como resultado de los mismos tiene lugar una identificación del trabajo con el ámbito público, y de la sexualidad y los sentimientos con la esfera privada. Las emociones y la sexualidad, ahora consideradas privadas, pueden y

deben ser reprimidas y explotadas en pro de la eficacia y producción de las organizaciones (Burrell y Hearn, 1989). Las emociones y la sexualidad son percibidas como temas peligrosos que deben ser reprimidos y controlados. Éstas y otras construcciones sociales sobre la sexualidad, el amor y el trabajo son incorporadas por las Ciencias Sociales y por sus distintas escuelas de pensamiento (p. ej. psicología humanista y psicoanálisis) que presentan trabajo y amor como antagónicos (Rubenstein, 1978; Barbalet, 1998). Así pues, el amor y el sexo en el trabajo son fenómenos no reconocidos abiertamente, forman parte de una especie de «economía afectiva sumergida» sobre la que resulta difícil obtener información directa y explícita.

Resultado de lo expuesto hasta ahora, surgen una serie de dificultades prácticas y metodológicas cuando se trata de analizar la manifestación, el desarrollo y las consecuencias de las RRT. En primer lugar, los investigadores deberán superar las barreras y resistencias dentro de la propia comunidad científica y las organizaciones en que ésta se estructura. Especialmente aquellas relacionadas con la obtención de fondos de investigación para un área sin una vinculación directa, o al menos reconocida, con las cuestiones tradicionalmente estudiadas y sin relación aparente con la aplicación «práctica-productiva» (Burrell y Hearn, 1989). Incluso una vez realizada la investigación, Burrell y Hearn señalan la negativa de algunas publicaciones científicas a admitir artículos sobre temas relacionados con la sexualidad y el amor en las organizaciones. En segundo lugar, fuera ya de las organizaciones científicas, las organizaciones en las que se pretende analizar las relaciones románticas serán probablemente más reacias a permitir la presencia de un investigador que husmea en un tema ofi-

cialmente inexistente, percibido como potencialmente peligroso para la organización (p. ej. acoso sexual, procedimientos discriminatorios hacia gays y lesbianas) y para los participantes (p. ej. despido, daños a la carrera profesional) y sobre el que se carecen de estrategias claras para su manejo. Es necesario señalar también, que la propia complejidad de los fenómenos emocionales y de las relaciones íntimas, su naturaleza cambiante y la dificultad de aplicar las técnicas de recogida de datos habituales incrementan los problemas para su estudio (Briner, 1999). Por último, el que dentro del estudio de las relaciones sexuales y/o íntimas algunos aspectos como el acoso sexual hayan recibido mayor atención, ha podido ocultar la presencia de relaciones sexuales consentidas por los participantes (Williams, Giuffre y Dellinger, 1999).

A pesar de las limitaciones y dificultades señaladas, existe un cuerpo de investigación creciente, en el que se analizan distintos fenómenos emocionales, incluidas las RRT. Algunos ejemplos de este desarrollo son la creación de redes internacionales (EMO-NET) integradas por especialistas en el estudio de las emociones en las organizaciones, la celebración de conferencias y congresos sobre emociones y organizaciones, así como la edición de monografías y números monográficos en revistas de impacto sobre emociones en las organizaciones (Ashkanasy, Härtel, Zerbe, 2000; *Journal of Organizational Behavior*, 2000).

Antes de avanzar en la revisión de los distintos estudios definiremos qué se entiende por relaciones románticas en el trabajo (RRT). Un elemento común a las distintas definiciones revisadas es la existencia de deseos y atracción sexuales entre los participantes en la relación (Quinn, 1977; Dillard

y Miller, 1988; Dillard y Broetzmann, 1989; Pierce, 1998; Powell y Foley, 1998). En algunas de las definiciones se añade la convergencia de expectativas románticas (Brown y Allgeier, 1996) y la definición de la relación, por parte de los observadores, como caracterizada por la presencia de atracción sexual entre los participantes (Quinn, 1977). Salvo en la definición de Powell y Foley (1998), donde se admite que los participantes pueden pertenecer a organizaciones distintas o ser personas íntimamente ligadas por su la actividad laboral (p. ej. clientes, trabajadores autónomos al servicio de la organización, estudiantes en prácticas), el resto considera que los participantes deben pertenecer a la misma organización. La distinción respecto a otro tipo de relaciones como el acoso sexual, radica en la reciprocidad en los sentimientos y en el consentimiento mutuo en la participación. Powell y Foley (1998) distinguen entre las relaciones con un alto nivel de intimidad psicológica (p. ej. relaciones de amistad) y las relaciones románticas, en las que existe un componente de intimidad física. También es posible distinguirlas de otras relaciones, formales e informales, por las reacciones que producen en los observadores (Lobel, Quinn, St Clair y Warfield, 1994; Powell y Foley, 1998). Respecto al sexo de los participantes, la mayoría de los autores reconocen la existencia de relaciones románticas homosexuales, sin embargo la mayor parte de los estudios se centran en las relaciones heterosexuales. De las definiciones revisadas, sólo en la de Powell y Foley (1998) se explicita que los sentimientos de atracción sexual pueden tener lugar entre personas de distinto o igual sexo.

Así pues, las RRT pueden definirse como relaciones voluntarias en las que ambos participantes, miembros de la misma organización o cuyos roles en orga-

nizaciones distintas propicia su interacción, experimentan sentimientos de atracción sexual y/o romántica, que derivan en intimidad física/sexual, coincidiendo otras personas en la definición de dicha relación como romántica.

A continuación revisaremos los estudios sobre RRT. En primer lugar, se analizan las razones que justifican el estudio de las relaciones románticas en el trabajo, recogiendo los datos disponibles sobre la frecuencia de las RRT. En segundo lugar, se resumen los distintos modelos teóricos y diseños de investigación empleados. En tercer lugar, se incluyen los distintos criterios empleados para clasificar las relaciones románticas en el trabajo. En cuarto lugar, describimos los resultados de las distintas investigaciones agrupados en cuatro bloques: antecedentes, procesos o dinámica, consecuencias y afrontamiento. Por último, se señalan algunas de las lagunas en la investigación, así como futuras líneas de investigación.

### **Incidencia de las relaciones románticas en el trabajo**

Parece razonable que la primera cuestión a abordar sea si las organizaciones constituyen uno de los contextos en los que frecuentemente tiene lugar la formación, desarrollo y eventual ruptura de las relaciones románticas. Desgraciadamente, la información disponible es incompleta dada la ausencia de muestras representativas y, en ocasiones, el origen de los datos, tomados de estudios realizados con otros fines.

Las distintas investigaciones reflejan que entre un 70 y un 80 por ciento de los sujetos han observado al menos RRT y que en torno al 30 % han participado en ellas

alguna vez (Quinn, 1977; Dillard y Miller, 1988; Anderson y Fisher, 1991; Brown y Allgeier, 1996). Apoyando estos datos, en la encuesta realizada en los Estados Unidos por Audience Selection (N=349), el trabajo aparecía como el lugar más común para tener una aventura (en Hearn y Parkin, 1987; pp. 14). Respecto a los intentos de establecer relaciones íntimas, la mitad de los lectores de la revista *Cosmopolitan* encuestados reconocían haber realizado intentos para mantener relaciones sexuales con alguna persona de su trabajo (en Hearn y Parkin, 1987; pp. 14) y más del 75 % de las personas encuestadas por Gutek (1989) decían haber recibido algún tipo de propuesta sexual, comentario o contacto físico que no definían como acoso sexual. Comparando el trabajo con otros ámbitos, los datos del Bureau of National Affairs (1988) señalan a éste como el lugar en que se iniciaban el 33% de las relaciones románticas en Estados Unidos (en Pierce, 1998). Por su parte, Miles (1985) señala el lugar de trabajo como el contexto principal para establecer contactos sociales y sexuales (en Hearn y Parkin, 1987; pp. 14).

Respecto a la situación en España, los datos de una investigación sobre *Comportamientos Amorosos en una Muestra Representativa de la Población Española*, reflejan que el 14,5 % de las personas que mantenían una relación romántica estable en el momento de realizarse la encuesta habían iniciado dicha relación en el trabajo<sup>1</sup>. El trabajo, junto la vecindad, ocupaba el tercer lugar donde era más frecuen-

<sup>1</sup> La pregunta incluía en la misma opción de respuesta el trabajo o el lugar de estudios. Para calcular el dato señalado en el texto se eliminaron los que se definían como estudiantes, dedicados a sus labores, o no habiendo trabajado nunca. Es posible no obstante que algunos iniciaran su relación durante los estudios y posteriormente comenzaran a trabajar.

te conocer a la persona con la que se establece una relación romántica.

A la vista de los datos, parece que las relaciones románticas y/o sexuales no son un fenómeno extraño o meramente anecdótico, sino que forman parte de las organizaciones y de su funcionamiento habitual.

Las cifras actuales y, según algunos autores, sus incrementos futuros, son el resultado de distintos factores. La mayor incorporación y permanencia de las mujeres en el mercado de trabajo ha elevado las posibilidades de que surjan RRT (Quinn, 1977; Mainiero, 1986; Dillard, 1987; Hearn y Parkin, 1987; Gutek, Cohen y Konrad, 1990; Heinrich, 1991; Lobel, 1993; Powell y Foley, 1998). El que dicha incorporación tenga lugar, en algunos casos, en posiciones de mayor igualdad y que requieren una mejor formación aumenta la probabilidad de que las compañeras de trabajo sean percibidas por los hombres como posibles candidatas al matrimonio (Collins, 1983; Dillard y Miller, 1988). No debe olvidarse tampoco que la percepción de un cierto nivel de igualdad y libertad en la elección de la pareja es uno de los requisitos para la definición de una relación como romántica. Por todo lo anterior, las tradicionales «aventuras sexuales» de los varones pueden estar transformándose en romances. Por otra parte, la atenuación del control social tradicional sobre los comportamientos y costumbres sexuales reduce las barreras a la formación de relaciones íntimas en el trabajo (Dillard, 1987).

Además de lo ya comentado, distintos autores han señalado la importancia de los cambios tanto en el tipo de relación entre los individuos como en las expectativas sobre la calidad de las mismas. Así pues,

para Gallos (1989) y Gilligan (1982) la incorporación de las mujeres en puestos directivos incrementa el reconocimiento, aceptación y expresión de los aspectos emocionales e interpersonales en las relaciones laborales. En la misma línea, dentro de algunas organizaciones se espera y fomenta activamente la cohesión entre los miembros del grupo, la preocupación y consideración hacia los problemas y necesidades personales, la confianza, la empatía y la apertura. Todas estas acciones, dirigidas a ganar una mayor ventaja competitiva, facilitan la formación de vínculos emocionales de mayor intensidad que, en ocasiones, pueden dar lugar a una relación romántica (Dillard, 1987; Lobel, 1993; Hochschild, 1997).

Por último, Lobel (1993) destaca el deseo, provocado por la aparición del SIDA, de encontrar parejas «seguras» y las consecuencias socioemocionales asociadas al aumento sostenido de las tasas de divorcio como algunas de las razones por las que los individuos buscan sus parejas en el lugar de trabajo y no en otros contextos (p.ej. lugares de ocio, redes sociales de amigos, etc...)

Hasta aquí, hemos constatado que las RRT existen y que tal vez, sean un fenómeno en auge del que parece una buena parte de la población tiene constancia, exceptuando los expertos en el estudio del comportamiento organizacional. A continuación veremos los modelos y metodología que aparecen en la literatura científica sobre RRT.

### **Modelos teóricos y metodología**

En la reciente revisión de Powell y Foley (1998), se caracteriza la investigación sobre las RRT como pobre en su fun-

damentación teórica y con una escasa incorporación de los desarrollos teóricos ya existentes. No obstante, a partir de los modelos teóricos empleados es posible distinguir dos grandes categorías de estudios sobre relaciones románticas y/o sexuales en el trabajo. Por una parte, existen un conjunto de estudios, fundamentalmente teóricos y desde perspectivas diversas (feminista, materialista, construcción social, post-estructuralismo), sobre sexualidad, género y organización. Por otra, encontramos un número considerable de estudios, fundamentalmente empíricos, en los que, partiendo de teorías de corto o medio alcance propias de la Psicología y la Psicología Social (teorías del intercambio, teorías de la atribución, teorías sobre la atracción), se formulan y contrastan diversas hipótesis sobre las relaciones románticas y su conexión con algunas de las variables clásicas en el estudio de la conducta organizacional.

A pesar de que ambas orientaciones han realizado contribuciones destacables, existen importantes diferencias teórico-epistemológicas y metodológicas entre ellas. Desde el punto de vista epistemológico, la primera de las perspectivas asume el carácter histórico y construido de las organizaciones, de la sexualidad y de las relaciones entre ambos. Así pues, prestan especial atención a la interconexión entre la sexualidad y el género con la totalidad de los procesos en la organización (Hearn y Sheppard, 1987), asumiendo que se produce una relación dialéctica en la que las organizaciones contribuyen a la construcción y mantenimiento de las manifestaciones de la sexualidad y del género, al tiempo que estos últimos afectan a la dinámica organizacional, dando lugar a un proceso de construcción mutua (Hearn y Parkin, 1987; Mills, 1989). En cuanto a los estu-

dios desde los enfoques más empíricos, las RRT se definen como «hechos» o «realidades» dadas, susceptibles de ser analizados y comprendidos sin una referencia explícita a los contextos sociales e históricos en que se producen. Como consecuencia de esto, y a diferencia de los primeros enfoques, la dimensión política y el poder quedan ensombrecidos dentro los desarrollos teóricos y de los diseños de investigación, al menos en su dimensión macro (Burrell y Hearn, 1989). En esa línea, los estudios desde los enfoques más empíricos, analizan la conexión entre las manifestaciones y características concretas de las conductas romántico/sexuales (p. ej. motivos para participar en la relación, actitudes hacia la RRT, ocultación de la relación) y algunas variables del comportamiento organizacional (p. ej. satisfacción laboral, motivación laboral y cohesión grupal). Por último, señalar el mayor pluralismo metodológico dentro del primer grupo de estudios, así como su interés por distintos tipos de organizaciones, no exclusivamente por las productivas.

En cuanto a la metodología, las revisiones de Pierce et. al (1996) y Powell y Foley (1998) sobre las investigaciones realizadas señalan el predominio de los estudios de casos (Collins, 1983; Eyler y Baridon, 1992; Rapp, 1992), el autoinforme y las muestras incidentales, en unas ocasiones compuestas por participantes y en otras por observadores de RRT.

Excepciones reseñables son la aplicación que realizan Brown y Allegeir (1996) del método de «policy capturing» para la detección de la información más relevante en la evaluación y valoración de las RRT por parte de los observadores, y la utilización de entrevistas en profundidad en algunos estudios (Parkin, 1989).

## Tipologías

Dentro de las relaciones románticas en el trabajo es posible establecer clasificaciones y tipologías atendiendo a distintos aspectos. Así pues, es posible distinguir entre relaciones en las que ambos miembros ocupan posiciones similares en la estructura jerárquica de la organización (horizontales), y aquellas en las que los participantes ocupan niveles distintos (verticales). Dentro de éstas últimas, puede diferenciarse entre aquellas en que existe una relación de superior-subordinado directa y aquellas en las que el miembro de menor estatus no está bajo la supervisión inmediata del otro participante. Además de las diferencias entre los miembros, es importante considerar la posición de la relación dentro de la estructura organizacional.

Un segundo criterio clasificador sería el carácter secreto o público de la relación. Por lo general, la mayor parte de los individuos intentan, con escaso éxito, que la relación permanezca oculta con el fin de evitar las consecuencias negativas que pudieran derivarse de su publicidad (Quinn, 1977). Sin embargo, en algunas ocasiones las relaciones son intencionalmente públicas cuando uno o ambos participantes desean, por motivos diversos, que otros tengan conocimiento de su asociación íntima (Quinn, 1977).

Un tercer criterio para diferenciar las distintas RRT son los motivos para implicarse en la relación atribuidos por los observadores a los participantes. De acuerdo con este criterio, Quinn (1977) encuentra tres motivos por los que los individuos pueden implicarse en una relación romántica con otro miembro de su organización.

**Motivos laborales:** el individuo espera obtener ventajas en su trabajo (p. ej. aumentar su poder, mejorar su posición, garantizar evaluaciones favorables o menores cargas de trabajo).

**Motivos narcisistas o del ego:** el participante espera obtener recompensas personales como excitación, aventura, experiencias sexuales o una valoración positiva de su autoconcepto.

**Motivos románticos:** el individuo está motivado por deseos sinceros de cariño, amor, compañía y comprensión.

A partir de la combinación de los motivos de cada uno de los participantes en una relación romántica, Quinn (1977) describe distintos tipos de relación. Por una parte estarían las aventuras, en las que ambos participantes buscan excitación y/o experiencias sexuales novedosas, asumiendo el carácter efímero de la relación. Por otra, el «amor verdadero», basado en motivos románticos, no en intereses instrumentales o pasajeros, así como en expectativas de que la relación evolucione hacia formas estables y duraderas. Finalmente estarían las relaciones utilitarias en las que los objetivos de los participantes son distintos entre sí, pero compatibles. De todas las combinaciones posibles dentro de las relaciones utilitarias, los resultados obtenidos por Quinn (1977) y por Dillard y Miller (1988) sólo confirman la existencia de relaciones en las que uno de los participantes actúa por motivos narcisistas y el otro por motivos laborales. Además, estos últimos autores proponen una distinción, especialmente interesante por reconocer la complejidad y pluralidad de los motivos de los participantes, entre relaciones motivacionalmente simples y relaciones motivacionalmente complejas. Al primer grupo, aquellas en las



que cada individuo actúa por un sólo motivo, pertenecen las «aventuras» y el amor de pareja (semejantes al amor verdadero propuesto por Quinn, 1977). Respecto a las complejas, aquellas en las que los individuos buscan más de un objetivo, existen tres tipos. En primer lugar encontramos las *relaciones pasionales*, en las que ambos participantes actúan por motivos románticos y por motivos narcisistas, percibiendo la excitación y las experiencias sexuales intensas como componentes imprescindibles de una relación íntima. Las expectativas sobre la relación y las experiencias de los participantes, al menos en las fases iniciales, coinciden con las del amor pasional (Driscoll, Davies y Lipetz, 1972). En segundo lugar están las *relaciones utilitarias «dominadas por el hombre»*, en las que la mujer combina motivos románticos moderados con intensos motivos laborales, y el hombre reúne motivos narcisistas moderados e intensos motivos laborales. Por último, las *relaciones utilitarias «dominadas por la mujer»* se refirieren a aquellas en las que la mujer combina motivos narcisistas moderados con motivos laborales intensos y el hombre actúa principalmente por motivos narcisistas.

En cuanto a la utilidad de las clasificaciones basadas en los motivos percibidos por terceras personas señalar que, a pesar de los posibles sesgos y errores en la atribución, resultan relevantes para entender las consecuencias de las relaciones románticas y las reacciones ante las mismas. No debe olvidarse que los observadores inmediatos y la organización en su conjunto actúan en función de las características percibidas en la relación y no según la experiencia e interpretación de los participantes.

Por último, Pierce et al. (1996), basándose en la teoría triangular de Sternberg

(1988), clasifican las RRT según el tipo de amor entre los participantes. Dicha teoría plantea tres dimensiones básicas en el amor: la intimidad, el compromiso y la pasión (posteriormente se ha establecido un cuarto componente distinguiendo entre pasión erótica y pasión romántica (Yela, 1996)). De las distintas combinaciones posibles de las tres dimensiones, Pierce et al. (1996) consideran las más relevantes para los contextos laborales las siguientes: el cariño, el encaprichamiento (infatued love), el amor romántico, el amor dependiente (fatuous) y el amor «completo» (consumates). Analizar con mayor precisión el tipo de vínculo afectivo sobre el que se asientan las distintas relaciones íntimas y su evolución temporal permitirá una mejor predicción del comportamiento de los participantes y de las repercusiones de éste sobre el contexto.

## RESULTADOS

### Antecedentes

Una parte importante de la investigación sobre las RRT se ha centrado en aquellas condiciones que facilitan la formación de las mismas. Para realizar una exposición ordenada y comprensible seguiremos el modelo propuesto por Pierce et al. (1996) al que incorporaremos los resultados de otras investigaciones. Dicho modelo agrupa los antecedentes de las RRT en tres grandes grupos: aquellos que favorecen el surgimiento de atracción interpersonal, los que catalizan la transformación de la atracción interpersonal en atracción romántica y, por último, los factores que intervienen en la decisión de implicarse de hecho en una relación romántica. Los tres constituyen las condiciones necesarias para que surja una relación romántica. Veamos

en primer lugar algunos de los predictores de la atracción interpersonal.

La *propincuidad* o *proximidad* de los individuos, en la medida en que facilita la interacción, es uno de los factores antecedentes de la atracción interpersonal (Festinger, Schachter y Back, 1950; Byrne y Neuman, 1992). A su vez, la exposición repetida a una persona, que deriva de la interacción frecuente, aumenta la probabilidad de que surjan actitudes positivas o menos negativas hacia dicha persona (Zajonc, 1968). Puesto que las organizaciones controlan la distribución de los individuos en la organización, la proximidad entre ellos y la frecuencia y duración de sus interacciones, condicionan la posibilidad de que surja atracción interpersonal (Hearn y Parkin, 1987). Así pues, la proximidad geográfica, de la tarea o la ocasional (p. ej. encuentros en ascensores o pasillos por una coincidencia en horarios) aumentan la probabilidad de que surja atracción. Respecto a los datos, Anderson y Hunsaker (1985) encuentran que un 78% de las relaciones románticas analizadas implicaban empleados trabajando en un espacio común o muy próximo y un 94% a trabajadores en el mismo edificio. Dillard y Witteman (1985) señalan la mayor probabilidad de que los participantes tengan estatus similares en la organización y, por tanto, estén más próximos. Para Mainiero (1986), el efecto de la proximidad sobre la atracción interpersonal está mediado por el número de horas de trabajo conjunto y la mayor interacción asociada. Hipótesis ésta no confirmada en otros estudios (Anderson y Hunsaker, 1985).

Por último, la apertura de la organización, que incluye la distribución de los individuos y la movilidad de que estos disponen dentro de la organización, condicio-

na el número de potenciales parejas dentro y fuera de la organización y las probabilidades que una de ellas sea, efectivamente, seleccionada (Hearn y Parkin, 1987).

La *similaridad de actitudes* y la posibilidad asociada de confirmar que las actitudes personales son compartidas por otros resulta recompensante y genera atracción interpersonal (Byrne, 1971; Clore y Byrne, 1974). En relación con esto, Pierce et al. (1996) suponen que los criterios y procesos para la selección de los miembros de la organización homogeneizan las actitudes de estos últimos, aumentando la probabilidad de atracción interpersonal dentro de la organización (Good y Good, 1974). No obstante, los resultados de las investigaciones realizadas no permiten confirmar la validez de las suposiciones sobre la homogeneidad de las actitudes. Sí se ha confirmado la relevancia de la similaridad de actitudes para la atracción entre superior y subordinado (Feren, Carroll y Olian, 1988)

*Tamaño de la organización y la ratio de género.* Las estructuras organizacionales de mayor complejidad agrupan a los individuos en función de la similaridad en sus ocupaciones, lo que puede incrementar la similaridad de valores y actitudes e, indirectamente, la atracción interpersonal. También el mayor tamaño aumenta el número de potenciales parejas, si bien las relaciones emocionales son en su conjunto de menor intensidad (Hearn y Parkin, 1987). En este sentido, Dillard y Witteman (1985) encuentran una relación curvilínea entre el tamaño de la organización y la posibilidad de implicarse en una relación romántica; planteando la existencia de un equilibrio óptimo entre la amplitud del campo de posibles parejas y la intensidad y frecuencia de la interacción con ellas. En cuanto a la formalización, el número de

miembros percibidos como potenciales parejas está inversamente relacionado con el nivel de formalización (Dillard y Miller, 1988).

Por otra parte, la distribución del género en las organizaciones no es aleatoria, existiendo todavía tareas, ocupaciones y sectores en los que predomina un género frente a otro. Esta distribución desigual, junto con la ocupación de roles percibidos como propios del otro sexo, eleva la relevancia y visibilidad de los aspectos sexuales, aumentando las conductas socio-sexuales dirigidas hacia el grupo minoritario (Guttek y Morasch, 1982; Guttek, 1985; Hearn y Parkin, 1987).

La *evaluación del rendimiento*, que reciben los trabajadores, puede ser una fuente potencial de recompensas y emociones positivas. Cuando dichas emociones se asocian con el evaluador aparecen sentimientos de atracción hacia éste (Clore y Byrne, 1974). Por otra parte, la valoración que a su vez hacen los trabajadores del rendimiento del evaluador puede derivar en atracción hacia este último (Feren, Carroll y Olian, 1988).

En cuanto a la evolución de la atracción interpersonal hacia la atracción romántica, una de las variables propuestas es el nivel de activación o «arousal» y la atribución que se hace sobre el mismo. Cuando la activación es atribuida, correcta o incorrectamente, a la presencia de otra persona y a los sentimientos hacia ésta, la atracción interpersonal puede dar lugar al enamoramiento (Berscheid y Walster, 1974), siempre y cuando concurren un conjunto de expectativas románticas (Yela, 1995). Así pues, aquellas ocupaciones que generan niveles altos de activación, junto con la presencia de claves ambientales (p. ej.

ratio de géneros, cultura organizacional tolerante con las relaciones románticas, otras relaciones románticas) que pueden propiciar una atribución de dicha activación como atracción romántica, incrementan la probabilidad de que surja dicha atracción (Pierce et al. 1996). El estrés laboral, la ansiedad, los riesgos en el trabajo, las situaciones ambiguas y el trabajo con personas (p. ej. enfermos terminales) son algunas de las condiciones que generan la activación que puede ser interpretada como amor (Hearn y Parkin, 1987; Parkin, 1989).

Por último, para finalizar con los antecedentes, señalar la existencia de un conjunto de factores que inciden sobre la decisión de participar en una RRT. Desde el punto de vista individual, dicha decisión puede interpretarse, a partir de las teorías del intercambio social, como el resultado de la valoración que el individuo hace de los costes y recompensas de la relación y de su valor relativo respecto a sus propias expectativas y a los resultados disponibles en otras relaciones (Kelley y Thibaut, 1978). Entre los factores que condicionan este proceso de evaluación están la cultura organizacional, las actitudes hacia las RRT, la autonomía del puesto, las posibilidades de mantener en secreto la relación y la existencia de otras RRT.

Williams et al. (1999) señalan que la *cultura organizacional* y las *políticas y normas* organizacionales sobre las relaciones sexuales y/o románticas en el trabajo afectan a su aparición. Así pues, en las culturas que se manifiestan abiertas y explícitamente en contra de las relaciones íntimas, desarrollando políticas «antifraternización» (p. ej. organizaciones militares o religiosas), la valoración de los resultados de las RRT puede ser más negativa que en aque-

llas otras en que se facilitan e incluso se animan dichas relaciones entre sus miembros (p. ej. aquellas en las que se contratan matrimonios o se fomentan situaciones favorables para la formación de amistades). Esta valoración diferencial puede traducirse en un menor número de RRT en el primer tipo de organización. Contrariamente a los supuestos anteriores es posible considerar que las culturas más restrictivas respecto a las RRT pueden provocar la aparición del «efecto Romeo y Julieta», por el que la presencia de resistencias y oposición contribuye a intensificar los sentimientos de pasión y enamoramiento (Driscoll, Davies y Lipetz, 1972).

En cuanto a las *actitudes positivas hacia las RRT*, éstas se relacionan directamente con las conductas de flirteo y con la participación en RRT (Haavio-Mannila, Kauppinen-Toropainen y Kandolin, 1988).

La *autonomía en el trabajo* aumenta la capacidad de establecer contactos con otras empleados y por tanto, el número de posibles parejas. Además, ofrece la posibilidad de mantener la relación oculta y cierta independencia respecto a las normas contrarias a las relaciones románticas. Haavio-Mannila et al. (1988) encuentran que el 45% de las mujeres con alta autonomía habían participado en una RRT, frente al 25% de aquellas en puestos con baja autonomía. No obstante, sería necesario discriminar en qué medida la relación se debe a la autonomía o la covariación entre ésta y el estatus formal en la organización (Pierce et al., 1996).

La percepción que tiene el individuo de la viabilidad de mantener la relación en secreto, los costes que esto último supone y los que se derivarían de un eventual fracaso en el intento, afectan a la valoración

de los costes de una relación en el trabajo. En este sentido, la presencia de normas en el grupo contrarias a las RRT y la existencia de supervisión y relaciones intragrupales estrechas pueden actuar como factores disuasorios (Quinn, 1977).

Hasta aquí aquellos fenómenos relacionados con la formación de RRT, a continuación veremos que sucede el día después

### Dinámica

Curiosamente, los aspectos relacionados con el desarrollo, la evolución y la disolución de las RRT han sido escasos. Aspectos como la evolución del compromiso y la estabilidad, las distintas fases por las que transcurre la relación, las relaciones de poder, los conflictos y los procesos de disolución y de ajuste a los mismos han sido descuidados por los investigadores. No obstante, es posible encontrar en distintos estudios referencias, con frecuencia especulativas, sobre la dinámica de las RRT. Algunas de ellas se refieren a conductas o procesos derivados de las características específicas de los contextos laborales.

La ocultación de la relación es una de las conductas más frecuentes en los participantes (Quinn, 1977; Anderson y Hunsaker, 1985). También es posible que la dinámica de la relación esté condicionada por el estrés que generan las demandas, en ocasiones incompatibles, entre el rol laboral y el rol privado en la relación (Dillard y Miller, 1988). La necesidad de «conectar» y «desconectar» cada uno de los roles en la situación apropiada, a pesar de que se interactúe con la misma persona, supone una fuente adicional de tensión para la relación.

Respecto a los procesos de intercambio y las relaciones de poder, Mainiero (1986) señala que el intercambio entre los participantes en las RRT implica los recursos propios de cualquier relación romántica pero además los recursos propios de las relaciones laborales. Aunque idealmente, el intercambio de ambos tipos de recursos debe ser independiente, si éste se produce pueden tener lugar relaciones de poder atípicas y específicas de la RRT. Entre ellas estaría la utilización de la menor dependencia en un ámbito para contrarrestar la mayor dependencia en el otro, incluso la aparición de relaciones de explotación.

Otro de los procesos que debería ser estudiado es la evolución de los motivos para participar en una relación romántica y sus efectos sobre la propia relación y sobre el contexto en que tiene lugar (Powell y Foley, 1998). Es posible que relaciones que comienzan como una aventura para ambos participantes se transformen en relaciones de pareja o que mientras uno de los participantes mantiene su motivación para continuar en la relación el otro desea terminarla, produciéndose situaciones de acoso sexual (Pierce y Aguinis, 1997). Todas estas variaciones pueden resultar significativas, tanto para la relación así como para el impacto que tiene en el contexto laboral.

### Consecuencias

En los distintos estudios se han propuesto y encontrado consecuencias, positivas y negativas, derivadas de las relaciones románticas. Dichos estudios incluyen un conjunto de factores moderadores de la intensidad y frecuencia de las consecuencias, así como la distinción entre las consecuencias - individuales, grupales y organi-

zacionales - directas de la formación de una RRT y aquellas que se derivan de las evaluaciones y reacciones de los observadores. Dentro de las consecuencias para los individuos se han estudiado las siguientes:

*Rendimiento laboral y productividad:* los resultados obtenidos son diversos, apreciando tanto efectos positivos como negativos sobre el rendimiento. Así pues, los estudios basados en las evaluaciones de observadores informan que aproximadamente en el 15% de los casos aumentaba el rendimiento, oscilando los casos en que disminuía entre el 30 y el 70% (Quinn, 1977; Anderson y Hunsaker, 1985). Respecto a los resultados obtenidos basándose en la valoración que los propios participantes hacen de su rendimiento, el 62% de la muestra empleada por Dillard (1987) consideraba que su rendimiento permaneció constante, el 21% creía había aumentado y el 17 % manifestaba haber reducido su rendimiento. Recientemente Pierce (1998) encontró una relación positiva entre la participación en una relación romántica y el rendimiento laboral. Respecto a las explicaciones que pretenden integrar los distintos resultados, Pierce et al (1996) recogen las propuestas de distintos autores, señalando una disminución de la productividad cuando la relación está en sus fases iniciales, recuperándose los niveles iniciales cuando la relación se estabiliza. Otras explicaciones para la variación en el tipo de efectos se basan en los motivos para participar en la relación. Dillard y Broetzman (1989), sólo encuentran variaciones positivas en el rendimiento cuando los participantes tienen motivos románticos. Por último, en las relaciones en las que los participantes ocupan posiciones similares en la organización la productividad de ambos miembros aumenta en mayor medida que en aquellas en la que existe una diferencia

jerárquica entre los miembros (Devine y Markiewicz, 1990; Rapp, 1992). El deseo de impresionar al otro miembro de la pareja, los intentos de evitar las posibles sanciones demostrando que la relación no interfiere con la ejecución del rol laboral, el desbordamiento de la satisfacción personal al ámbito laboral y la disponibilidad de mayor energía al tener cubiertas las necesidades afectivas son alguna de las explicaciones propuestas para dicho incremento (Dillard y Miller, 1988).

*Motivación laboral:* distintos investigadores mantienen que los sentimientos positivos y el deseo de estar en presencia del amado, propios de las relaciones románticas, pueden incrementar el entusiasmo y la motivación de los participantes (Dillard y Broetzman, 1989; Eyer y Baridon, 1992; Lobel et al., 1994). Sin embargo, no existe evidencia empírica sobre la validez de estas suposiciones (Pierce, 1998). De nuevo Pierce et al. (1996) hipotetizan una variación temporal de la motivación laboral, con incrementos en las fases iniciales, que disminuyen con la evolución de la relación.

*Satisfacción laboral:* basándose en los modelos de desbordamiento (Judge y Watanabe, 1993), algunos autores han propuesto una relación positiva entre la satisfacción con las relaciones románticas y la satisfacción laboral (Pierce et al, 1996; Pierce, 1998). La asociación de los sentimientos positivos, procedentes de la relación romántica, con el trabajo puede derivar en actitudes positivas hacia este último y hacia las condiciones en que se realiza. También es posible que la relación mejore las condiciones de trabajo (p. ej. relaciones más fluidas con el «superior-amante») o el propio puesto (p. ej. promociones) y, en consecuencia, la valoración que el indivi-

duo hace de ellos. Los resultados obtenidos no han confirmado éstas hipótesis (Pierce, 1998).

*Absentismo, compromiso e implicación laboral:* las consecuencias sobre estos aspectos fluctúan dependiendo de los motivos de los participantes. Así pues, la participación por motivos románticos se relaciona positivamente con la implicación y el compromiso y negativamente con el absentismo. Respecto a los restantes motivos, sólo las relaciones por motivos laborales mantienen una relación positiva con el absentismo (Dillard, 1987; Dillard y Broetzmann, 1989).

Las relaciones románticas, además de sobre los participantes, también tienen consecuencias en el contexto más próximo, constituido por los grupos a los que estos pertenecen. Integrando las aportaciones de investigaciones anteriores, podríamos establecer una secuencia, más o menos precisa, sobre las reacciones dentro de los grupos de trabajo cuando tienen lugar una relación romántica. La aparición de rumores es la primera y más frecuente consecuencia. A pesar de los intentos de mantener su relación en secreto, algunas conductas como prolongar juntos los periodos de descanso o comida, conversaciones demasiado largas en despachos cerrados, la desinhibición en cenas o fiestas de empresa o ser vistos juntos fuera del horario de trabajo, producen la aparición de rumores (Crary, 1987). El que la información sea escasa, la dificultad de una confrontación directa con los participantes, dado el carácter privado de la cuestión, y, en ocasiones, el mayor rango de uno o ambos participantes, transforman el asunto en un tema «extraoficial», pero al que la mayor parte del grupo dedica una gran cantidad de tiempo (Quinn, 1977; Dillard y Miller, 1988). A

través de esas interacciones los individuos evalúan cuáles son las posibles consecuencias que la relación tendrá para el grupo y para cada uno de ellos. Especial atención reciben las potenciales amenazas sobre las relaciones jerárquicas y sobre las redes formales e informales de comunicación. No es extraño que ante las relaciones entre un superior y un subordinado los miembros de grupo teman la aparición de favoritismos y tratos especiales que puedan ir en detrimento de sus condiciones de trabajo o de sus objetivos. Del mismo modo, pueden estar recelosos de la confidencialidad de la información que formalmente transmiten al superior y que éste puede revelar en privado al amante. También es posible que parte de la información transmitida en relaciones informales horizontales sea desviada por el participante de menor rango hacia niveles superiores, con los posibles riesgos que esto conlleva. En resumen, los miembros del grupo evalúan en qué medida la superposición de un rol privado sobre los roles laborales puede afectar, directa o indirectamente, a la estructura y los procesos del grupo.

Diferentes estudios han analizado aquellos factores que influyen en el tipo de valoración que los individuos hacen de las RRT. De nuevo, los motivos percibidos en los participantes son uno de los factores clave. Cuando los observadores perciben que los participantes, uno o ambos, actúan por motivos laborales, la evaluación de la relación y las reacciones posteriores tienen un carácter más negativo (Dillard, Hale, y Segrin, 1994; Brown y Allgeier, 1996). Parece razonable que cuando alguno de los participantes persigue objetivos profesionales los miembros del grupo prevean consecuencias negativas (p. ej. trato preferencial para el participante, evaluaciones sesgadas de su rendimiento, etc...). Las

evaluaciones y reacciones más positivas tienen lugar cuando los observadores consideran que la relación se basa en motivos románticos y por tanto, no se espera un interés directo e inmediato en obtener ventajas en el ámbito laboral (Quinn, 1977; Anderson y Hunsaker, 1985; Dillard et al., 1994; Brown y Allgeier, 1996).

Como ya se mencionó, la diferencia de estatus entre los participantes es otro de los factores que condicionan las evaluaciones y reacciones de los observadores. Cuando uno de los participantes ocupa un puesto superior en la jerarquía la evaluación y las reacciones son negativas y de mayor intensidad que en los romances horizontales (Quinn, 1977; Anderson y Hunsaker, 1985; Mainiero, 1986; Brown y Allgeier, 1996). Este tipo de relaciones puede fomentar una mayor percepción de inequidad.

La valoración que los observadores hacen de las reacciones y medidas adoptadas por la dirección modula la percepción que tienen los primeros sobre la relación romántica (Powell y Foley, 1998; Foley y Powell, 1999). Si los observadores consideran que el tratamiento dado por la dirección es justo, tanto en los resultados como en el procedimiento, se producen efectos positivos no sólo sobre las actitudes y conductas vinculadas con las relaciones románticas, sino que también mejorarán aquellas relacionadas con otros aspectos del trabajo (Greenberg, 1990).

La visibilidad de la relación incrementa la atención prestada a las conductas de los participantes y a las posibles variaciones en su conducta (Quinn, 1977; Pierce et al, 1996).

El estado civil de los participantes es otro de los factores relevantes, producién-

dose consecuencias negativas de mayor intensidad sobre el clima laboral, cuando la RRT implica la infidelidad de uno o ambos participantes. La existencia de fuertes tabúes sobre este tipo de relaciones, la atribución de motivos egoístas en los participantes, la conciencia de que algo similar puede sucederle a uno mismo o el verse implicado en el ocultamiento de la infidelidad son algunas de las razones por las que estas relaciones son valoradas más negativamente (Collins, 1983; Brown y Allgeier, 1996; Jones, 1999).

En cuanto a la moral del grupo, la información disponible es en su mayor parte anecdótica y en numerosas ocasiones obtenida con escaso rigor metodológico. Así pues, algunos autores entienden que las relaciones románticas pueden mejorar las relaciones informales dentro del grupo, reducir el estrés y la ansiedad, al tiempo que crea una «electricidad sexual» que activa la imaginación, todo lo cual mejoraría la moral y la cohesión grupal (Horn y Horn, 1982; Mainiero, 1989). Por el contrario, otros autores mantienen que las relaciones románticas afectan negativamente al grupo por alterar el sistema en su conjunto (Collins, 1983; Colwill y Lips, 1988; Eyler y Baridon, 1992). En la revisión realizado por Pierce et al. (1996), la mayoría de las investigaciones realizadas no confirman la existencia de efectos negativos sobre la moral del grupo. Tan sólo los datos obtenidos por Staff (1988), avalan la aparición de sentimientos de ira y una disminución en la calidad del clima laboral (en Pierce et al., 1996), así como los de Quinn (1977) confirman la presencia de efectos negativos sobre la moral del grupo. Por el contrario, Anderson y Hunsaker (1985) encuentran efectos positivos sobre la moral y la calidad de las relaciones dentro del grupo.

Otras de las posibles reacciones en el nivel grupal es el aislamiento de los participantes, su exclusión de las redes informales, el sabotaje, los anónimos amenazantes, los consejos amistosos sobre los inconvenientes de la relación y la aprobación o tolerancia hacia la relación (Dillard y Miller, 1988; Powell y Foley, 1998).

Respecto a las consecuencias para la organización, la rotación, la recolocación, los sistemas de promoción y la jerarquía son algunos de los aspectos que se pueden ver alterados por las relaciones románticas (Quinn, 1977; Rapp, 1992; Pierce et al., 1996; Powell y Foley, 1998). Puesto que una de las políticas organizacionales habituales y recomendadas por algunos autores es el despido de uno o ambos participantes, las RRT pueden implicar la pérdida de recursos humanos valiosos. Especialmente cuando ambos participantes son difícilmente sustituibles (Anderson y Hunsaker, 1985; Williams et al. 1999). El equilibrio y las luchas entre las distintas unidades de la organización también pueden verse alteradas cuando los participantes pertenecen a distintos departamentos. De igual modo, los sistemas de promoción pueden subvertirse como resultado de las preferencias y favoritismos en el caso de los romances verticales.

Hasta aquí las consecuencias, a continuación revisaremos las políticas y estrategias organizacionales sobre las relaciones románticas y/o sexuales.

### **Afrontamiento**

La conclusión general sobre las estrategias organizacionales respecto a las RRT es la escasa frecuencia con que las organizaciones disponen de políticas explícitas y



formalizadas (Anderson y Hunsaker, 1985; Warfield, 1987; Rapp, 1992; Powell y Foley, 1998). Entre las formas más habituales de abordar este tipo de relaciones está la recolocación o el despido del miembro más prescindible para la organización (Driscoll y Bova, 1980; Anderson y Hunsaker, 1985; Williams et al., 1999). Todo esto cuando no resulta factible para la dirección ignorar la relación, y, en ocasiones, tras intentos de persuadir a los participantes sobre la conveniencia de «enfriar» y/o terminar la relación (Quinn, 1977; Collins, 1987).

Las recomendaciones que aparecen en los distintos estudios sobre el contenido y alcance de las políticas sobre relaciones íntimas varían considerablemente. En algunos casos se definen las relaciones románticas como fuera de la responsabilidad de la organización por lo que no se recomienda ninguna actuación. En otros se considera que sólo deben emprenderse acciones cuando las relaciones íntimas interfieren, negativamente se entiende, con la actividad laboral y con el funcionamiento de la organización, así como cuando implica relaciones de acoso o explotación (Mainiero, 1986; Dillard y Broetzman, 1989; Powell, 1993). Curiosa resulta en este sentido la propuesta de Mead (1980) respecto al desarrollo de tabúes sobre las RRT, semejantes a aquellos vinculados al incesto. En esa misma línea de prevención, Lobel (1993) plantea la creación de una separación y distinción nítida entre los roles laborales y los roles privados, definiendo las relaciones románticas como propias, exclusivamente, del segundo tipo de roles (Lobel, 1993).

Sin duda, el desarrollo de políticas explícitas y eficaces sobre el manejo de las RRT resulta difícil por incluir aspectos relacionados con la privacidad de los parti-

cipantes, por el tipo de relación y, en otros contextos culturales, por temor a problemas legales. La ausencia de normas explícitas a este respecto puede derivar en consecuencias negativas como el acoso sexual, o en la discriminación de algunos colectivos como resultado de la aplicación de principios tácitos, como el de despedir al miembro más prescindible, generalmente la mujer, dado su menor estatus laboral. Por otra parte, la presencia de reglas rígidas y severas puede desembocar en una formalización excesiva de las relaciones reduciendo los efectos positivos que se derivan de las relaciones basadas en la empatía, la confianza y el trato personal.

## CONCLUSIONES

La revisión realizada pretende reflejar la existencia de un tipo de relaciones, las románticas, tradicionalmente olvidadas en el estudio de las organizaciones. Dichas relaciones no son casos aislados y anecdóticos, sino que son frecuentes en las organizaciones. Las consecuencias que de ellas se derivan tanto para los individuos como para los grupos y la organización en su conjunto no pueden ser ignoradas, especialmente si tenemos en cuenta las previsiones sobre su incremento, así como el hecho de que determinados colectivos pueden resultar discriminados a través de las políticas, más o menos explícitas, de las organizaciones sobre las RRT. El carácter atípico o «anormal» de estas relaciones, de acuerdo con las metáforas que empleamos para describir las organizaciones, y las reacciones que suscitan pueden contribuir al análisis de las organizaciones y de los procesos que en ellas tienen lugar.

Sin duda, será necesaria más y mejor investigación. Así pues, sería recomenda-

ble una mayor precisión tanto en los predictores propuestos para la formación de las RRT como en los procesos a través de los cuales dicho predictores actúan. Los propuestos hasta ahora tienen un carácter general, estableciendo las condiciones necesarias, no suficientes, para explicar la formación de éste tipo de relaciones. Es obvio que interactuar con una persona y que ésta tenga actitudes similares permite que se forme una relación, pero estas condiciones y otras de las propuestas concurren en la mayoría de organizaciones sin que por eso todos los miembros se den al goce de amar. Es necesario por tanto, explicar por qué se producen y por qué *no* se dan las RRT, para lo cual resultaría útil incorporar los desarrollos teóricos más recientes en el estudio de las relaciones románticas en otros contextos

También mejoraría la calidad de la investigación el empleo de muestras compuestas, además de por observadores, por participantes. Del mismo modo, sería necesario ampliar el tipo de organizaciones estudiadas y los niveles analizados dentro de las mismas. Con las muestras empleadas hasta ahora sería más correcto hablar de relaciones románticas heterosexuales en la oficina. Por otra parte, la utilización de diseños longitudinales y de metodologías cualitativas permitiría captar con mayor precisión los aspectos dinámicos de estas relaciones. Dentro de estos aspectos relacionados con el desarrollo y evolución de las RRT, merece especial atención aquellos que tienen que ver con su disolución. Esta fase de las relaciones íntimas constituye una de las experiencias más traumáticas en la vida de los individuos, con independencia del contexto en que tenga lugar. Cabe pensar que cuando se produce dentro de las organizaciones se añaden tensiones específicas, como puede ser la obligación

de interactuar y depender de una persona con la que en otros aspectos, psicológicamente centrales, el individuo desea o se ve obligado a ser independiente. Esta situación puede generar consecuencias negativas para los individuos (p. ej. venganzas, sentimientos de humillación, acoso sexual, etc...), para los equipos de trabajo y para las organizaciones, de mucha mayor intensidad que las estudiadas hasta ahora.

Por último, señalar que todo lo anterior no resultará fructífero si no se sustenta en el desarrollo e incorporación de modelos teóricos que permitan a los análisis realizados avanzar más allá de las meras correlaciones entre variables. Esperamos pues, que la revisión realizada estimule el desarrollo de investigación en nuestro país sobre este tema, así como un reconocimiento de la existencia y relevancia, teórica y práctica, de las relaciones románticas en el trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. y Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Anderson, C. J. y Fisher, C. (1991). Male-Female relationships in the workplace perceived motivations in Office Romance. *Sex Roles*, 25, 163-180.
- Anderson, C. I. y Hunsaker, P. L. (1985). Why There's Romancing at the Office and Why it's everybody's problem. *Personnel*, 62, 57-63.
- Barbalet, J. M. (1998). *Emotion, Social Theory and Social Structure. A macro-sociological approach*. Cambridge, UK: University Press.

- Berscheid, E. y Walster, E. (1974). A little bit about love. En T. L. Houston (ed.) *Foundations of interpersonal attraction*. (pp. 355-381). New York: Academic Press.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 323-346.
- Brown, T. J. y Allgeier, E. R. (1996). The impact of participant characteristics, perceived motives, and job behaviors on coworkers' evaluations of workplace romances. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 577-595.
- Bulmer, M. (1987). *The social basis of community care*. London: Allen & Unwin.
- Burrell, G. (1984). Sex and organizational analysis. *Organization Studies*, 5, 97-118.
- Burrell, G. y Hearn, J. (1989). The sexuality of organization. En J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff y G. Burrell (eds.), *The sexuality of organization*, (pp. 1-29). London: Sage.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D. y Neuman, J. H. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. En K. Keller (ed.) *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 29-70). Amsterdam: Elsevier Science Publishers
- Clore, G. L. y Byrne, D. (1974). A reinforcement-affect model of attraction. En T. L. Houston (ed.) *Foundations of interpersonal attraction*. (pp. 143-170). New York: Academic Press.
- Collins, E. G. C. (1983). Managers and Lovers. *Harvard Business Review*, 5, 142-153.
- Colwill, N. L. y Lips, H. M. (1988). 'Corporate love: The pitfalls of workplace romance. *Business Quarterly*, 53, 89-91.
- Crary, M. (1987). Managing Attraction and Intimacy at Work. *Organizational Dynamics*, Spring, 27-41.
- Devine, I. y Markiewicz, D. (1990). Cross-sex relationships at work and the impact of gender stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 9, 333-338
- Dillard, J. P. (1987). Close relationships at work: perceptions of the motives and performance of relational participants. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 179-193.
- Dillard, J. P. y Broetzmann, S. M. (1989). Romantic relationships at work: perceived changes in job-related behaviors as a function of participant's motive, partner's motive, and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 93-110.
- Dillard, J. P. y Miller, K. I. (1988). Intimate relationships in task environments. En S. Duck (ed.) *Handbook of personal relationships. Theory, research and interventions*. London: John Wiley & Sons.
- Dillard, J. P. y Witteman, H. (1985). Romantic relationships at work: organizational and personal influences. *Human Communication Research*, 12, 99-116.
- Dillard, J. P., Hale, J. L. y Segrin, C. (1994). Close relationships in task environments: perceptions of relational types, illi-

- citenes, and power. *Management Communication Quarterly*, 7, 227-255.
- Driscoll, J. B. y Bova, R. A. (1980). The sexual side of enterprise. *Management Review*, July, 51-54.
- Driscoll, R., Davies, K. E y Lipetz, M. E. (1972). Parental interference and romantic love: the Romeo and Juliet effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 1-10.
- Elias, N. (1989). *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Madrid. Fondo de Cultura Económica. (Orig.1977).
- Eyler, D. R. y Baridon, A. P. (1992). Managing sexual attraction in the workplace. *Business Quarterly*, 56, 19-26.
- Feren, D. B., Carroll, S. J. y Olian, J. D. (1988). Effects of managerial performance and attitudinal similarity on interpersonal attraction. *Basic and Applied Social Psychology*, 9, 33-44.
- Festinger, L., Schachter, S. y Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: a study of human factors in housing*. New York: Harper Books.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in Organizations*. Thousand Oak, CA: Sage.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies* (pp. 543-564). London: Sage.
- Foley, S. y Powell, G. N. (1999). Not all is fair in love and work: coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1043-1056.
- Gallos, J. V. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practice and research. En M. B. Arthur, D. T. Hall y B. S. Lawrence (eds.), *Handbook of career theory* (pp. 110-132). New York: Cambridge University Press.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice. Psychological Theory and women's development*. Cambridge, MA: Oxford University Press.
- Good, L. R. y Good, K. C. (1974). Similarity of attitudes and attraction to a social organization. *Psychological Reports*, 34, 1071-1073.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Gutek, B. A. (1985). *Sex and the workplace: impact of sexual behavior and harassment on women, men and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gutek, B. A. (1989). Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice. En J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff y G. Burrell (eds.), *The sexuality of organization*, (pp. 56-71). London: Sage.
- Gutek, B. A., Cohen, A. G. y Konrad, A. M. (1990). Predicting social-sexual behavior at work: a contact hypothesis. *Academy of Management Journal*, 33, 560-577.
- Gutek, B. A. y Morasch, B. (1982). Sex-Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work. *Journal of Social Issues*, 38, 55-74.

- Haavio-Mannila, E., Kauppinen, Toropainen, K. y Kandolin, I. (1988). The effect of sex composition of the workplace on friendship, romance, and sex at work. En B. A. Gutek, A. H. Stromberg y L. Larwood (ed.) *Women and work: An Annual Review* Vol.3. Newbury Park: Sage.
- Hearn, J. y Parkin, W. (1987). *Sex at work. The power and paradox of organization sexuality*. Sussex, GB: Wheatsheaf Books.
- Heinrich, K. T. (1991). Loving partnerships. Dealing with sexual attraction and power in doctoral advisement relationships. *Journal of Higher Education*, 62, 514-538.
- Hochschild, A. R. (1997). *Time bind. When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Horn, P. D. y Horn, J. C. (1982). *Sex in the Office*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jones, G. E. (1999). Hierarchical workplace romance: an experimental examination of team member perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1057-1072.
- Judge, T. A. y Watanabe, S. (1993). Another look at the job-satisfaction life-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 78, 939-948.
- Kelley, H. H. y Thibaut, J. E. (1978). *Interpersonal relations: a theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Lobel, S. A. (1993). Sexuality at work: where do we go from here?. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 136-152.
- Lobel, S. A., Quinn, R. E., St Clair, L. y Warfield, A. (1994). Love without sex: the impact of psychological intimacy between men and women at work. *Organizational Dynamics*, 23, 5-16.
- Mainiero, L. A. (1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances. *Academic of Management Review*, 11, 750-762.
- Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: love, power, and sex in the workplace*. New York: Rawson Associates.
- Mead, M. (1980). A proposal: we need taboos on sex at work. En D. Neugarten y J. M. Shafritz (eds.) *Sexuality in organizations: Romantic and coercive behaviors at work* (pp. 52-56). Oak Park, IL: Moore.
- Miles, R. (1985). Sex on the job. *Cosmopolitan* July.
- Mills, A. J. (1989). Gender, sexuality and organization theory. En J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff y G. Burrell (eds.), *The sexuality of organization*, (pp. 29-45). London: Sage.
- Parkin, W. (1989). Private experiences in the public domain: sexuality and residential care organizations. En J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff y G. Burrell (eds.), *The sexuality of organization*, (pp. 110-139). London: Sage.
- Pierce, C. A. (1998). Factors associated with participating in a romantic relationships in a work environment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1712-1730.
- Pierce, C. A. y Aguinis, H. (1997). Bridging the gap between romantic relationships and sexual harassment in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 197-200.

- Pierce, C. A., Byrne, D. y Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: a model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5-32.
- Powell, G. N. y Foley, S. (1998). Something to talk about: romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24, 421-448.
- Quinn, R. E. (1977). Coping with Cupid: the formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 30-45.
- Rubenstein, D. (1978). Love and Work. *Sociological Review*, 26, 5-25.
- Rapp, E. (1992). Dangerous liaisons. *Working Women*, february, 56-61.
- Sternberg, R. J. (1989). *El triángulo del amor: intimidad, pasión y compromiso*. Barcelona: Paidós. (Orig. 1988).
- Warfield, A. (1987). Co-worker romances: Impact on the work group and career-oriented women. *Personnel*, 64, 22-35.
- Williams, C. L., Giuffre, P. A. y Dellinger, K. (1999). Sexuality in the workplace: organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. *Annual Review of Sociology*, 25, 73-93.
- Yela, C. (1995). *Análisis psico-sociológico del comportamiento amoroso*. Univesidad Complutense de Madrid: Tesis no publicada.
- Yela, C. (1996). Componentes básicos del amor: algunas matizaciones la modelo de Sternberg. *Revista de Psicología Social*, 11. 185-201.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.