

## REPRESENTACIONES Y MATERIALIZACIONES DE CONDUCTAS OBEDIENTES EN EL AMBIENTE SINDICAL ARGENTINO

Luisa Mayoral, Bernard Gangloff, M<sup>a</sup> Carmen Romero

Universidades de Tandil, Rouen y Paraíba, y Tandil

---

### RESUMEN

La aprobación social de una conducta y el menosprecio de la conducta opuesta constituyen características típicas de las normas sociales. Según estudios realizados recientemente en Buenos Aires (Argentina) parece que los cargos directivos aprueban las conductas leales de sus empleados. Es decir, que estamos ante la norma social de alineación de las que los sindicalistas son concientes. Nuestro objetivo es saber si los sindicalistas tienen conciencia de esta norma de manera global o si distinguen formas de concretarla, 2) si espontáneamente siguen estas normas en sus diversas materializaciones o si actúan de manera selectiva. Hemos utilizado el paradigma de la auto-presentación sobrenormativa *versus* contranormativa, presentando a 90 sindicalistas de Buenos Aires una lista de conductas para que señalaran las que adoptarían espontáneamente, las que utilizarían para dar una buena imagen de sí mismos y las que seguirían para dar una mala imagen. Los resultados obtenidos revelan una percepción normativa muy débil y general y una tendencia a comportarse de manera espontánea y de forma selectiva.

### ABSTRACT

The social valuation of a behavior and the devaluation of the opposite behavior constitute characteristics typical of social norms. Recent studies conducted in Buenos Aires found that managers valued the loyal behavior of their subordinates. That is, it seems that a social norm of alignment is at work and the union members are aware of it. We wish to know: 1) if the labor unionists are aware of this norm in a global manner or if they differentiate among its various forms, and 2) if they spontaneously follow this norm in its various forms or act in a selective manner. To answer to these questions, we used the paradigm of the overnormative *versus* counternormative self-report. We presented to 90 union members in Buenos Aires a list of behaviors and asked them to indicate those that spontaneously they were tempted to adopt, those that they would adopt to present a good image of themselves, and the ones they would adopt to present a bad image. The obtained results reveal a very weak and generalized normative perception, and a tendency to behave in a spontaneous and very selective manner.

---

**Key words:** allegiance, recruitment, labor unionists

### Introducción

En cualquier situación de selección de personal la cuestión central es saber si el candidato posee un buen perfil. Hace tiempo que sabemos que los aspectos esenciales de este perfil tienen más que ver con las competen-

cias sociales que con las competencias técnicas, es decir, el *saber hacer* del candidato. Este saber hacer está constituido por lo que llamamos la personalidad. Hoy por hoy existe un consenso amplio entre los psicólogos sobre viabilidad de describir esta personalidad mediante cinco grandes dimensiones, que son: Neuroticismo, Extraversión, Apertura a la experiencia, Amabilidad y Responsabilidad. Nos referimos al modelo de los Cinco Grandes (McGrae y Costa, 1987, 1996; Golberg, 1993; ver también *cf.* Rolland, 1994, p. 65; Caprara, Barbaranelli y Borgogni, 1997, p. 13).

Desde esta perspectiva, hemos observado (Gangloff, 2000) que el candidato ideal es generalmente un candidato enérgico (es decir, dinámico y dominante), amable (capaz de prestar cooperación y ser cordial), concienzudo (es decir, meticuloso y perseverante), emocionalmente estable (capaz de controlar sus emociones y sus impulsos), y de espíritu abierto (abierto a la cultura y a la experiencia).

Por otro lado, recientemente ha surgido otro criterio respecto de este *saber hacer* del candidato. Un factor que no está ligado a la personalidad, sino que es de tipo normativo, restando así importancia a cada uno de estos cinco factores e incluso a la consideración de la personalidad. Este nuevo criterio es *la adhesión a la norma de obediencia*.

Esta adhesión se traduce en evitar todo tipo de conductas que cuestionen la jerarquía de poderes dentro de un sistema social constituido como tal (*cf.* para una revisión en Gangloff, 2002). El individuo que se adhiera a esta norma será no solamente sumiso a esta jerarquía, sino que también tendrá un fuerte sentimiento de fidelidad, evitando toda conducta, en palabras o actos concretos, que puedan convertirle en persona crítica con la jerarquía y la norma. En este sentido, los directivos prefieren sistemáticamente a un candidato no enérgico, no amable, no concienzudo, emocionalmente inestable o de espíritu cerrado, pero obediente, a otro que posea la personalidad ideal, pero que sea potencialmente rebelde (Gangloff y Huet, 2004). Finalmente, también se ha observado que los candidatos en una selección, o en términos globales, los asalariados, son conscientes de esta preferencia. Es decir, son conscientes de la aprobación social de la obediencia (*cf.* Gangloff, 2002).

Si bien la mayoría de los estudios anteriormente citados han sido realizados en Francia, investigaciones complementarias en Argentina llegan a resultados parecidos. Así, se ha observado que, en las empresas argentinas, los cuadros de mando con responsabilidad jerárquica prefieren trabajar con subordinados obedientes y no con subordinados potencialmente rebeldes. (Gangloff, Mayoral y Durringer, 2005). Asimismo, se ha constatado que los sindicalistas poseen *clarividencia normativa* respecto de la obediencia (to-

mando la expresión de Py y Somat, 1991), es decir que son conscientes de la valoración social de la obediencia, aunque espontáneamente se muestren rebeldes antes que obedientes (Gangloff, Mayoral y Quiroga, 2005), de acuerdo a lo que se espera en función de su papel de sindicalistas.

Sin embargo, la obediencia puede concretarse en diferentes conductas y a raíz de diferentes causas. Así, hemos creído necesario afinar los resultados anteriormente obtenidos, estudiando la posibilidad de establecer diferencias dentro de una población de sindicalistas. Son dos los interrogantes: 1) si los sindicalistas son conscientes de esta norma de manera global o general o si hacer distinciones entre sus diversas formas de concretarla y 2) si, espontáneamente, siguen (o rechazan) esta norma en sus diversas manifestaciones o lo hacen de manera selectiva.

### Procedimiento

La investigación que hemos realizado se hizo con una población de 90 sindicalistas de Buenos Aires; todos fueron hombres.

A los sujetos se les pidió que respondieran a un cuestionario de alineación ya empleado en Francia (Gangloff y Caboux, 2003) constituido por 12 ítems (ver anexo 1). En esta investigación, el grupo global de noventa sujetos se estructuró en tres sub-grupos de treinta sujetos: en el primero los sujetos debían responder al cuestionario tratando de dar su mejor imagen (consigna sobrenormativa), en el segundo debían responder de manera espontánea (consigna honesta) y en el tercero los sujetos debían responder intentando mostrarse con su peor imagen (consigna contranormativa). La distribución de los sujetos en cada uno de los grupos figura en la Tabla 1 a continuación.

**Tabla 1**  
Distribución de sindicalistas en función de la consigna

	Consigna Sobrenormativa	Consigna Honesta	Consigna Contranormativa
Sindicalistas (N = 90)	N = 30	N = 30	N = 30

Los textos específicos que se utilizaron para cada una de las consignas señaladas fue el siguiente:

- Consigna sobrenormativa (CS):

"A continuación, le presentamos un cuestionario que incluye doce afirmaciones.

Le pedimos que lo complete como si se tratara de una hoja que se adjunta a su C.V., que va a ser presentada al seleccionador que decidirá si lo selecciona o no para ocupar un puesto determinado en la empresa. Le solicitamos que indique si está de

acuerdo o no con lo que dice cada una de las afirmaciones marcando con una cruz en la casilla «De acuerdo» o «En desacuerdo».

Finalmente, le pedimos que al responder trate de dar su *mejor imagen* como si se tratara de *caer bien* al seleccionador y ser así *contratado*".

- **Consigna honesta (CH):**

"A continuación, le presentamos un *questionario que incluye doce afirmaciones*.

Le pedimos que lo complete como si se tratara de una hoja que se adjunta con su C.V., que va a ser presentada al seleccionador que decidirá si lo selecciona o no para ocupar un *puesto determinado* en la empresa. Le solicitamos que indique si está de acuerdo o no con lo que dice cada una de las afirmaciones marcando con una cruz en la casilla «De acuerdo» o «En desacuerdo».

Finalmente, le pedimos que responda de la manera más honesta posible".

- **Consigna contranormativa (CC):**

"A continuación, le presentamos un *questionario que incluye doce afirmaciones*.

Le pedimos que lo complete como si se tratara de una hoja que se adjunta a su C.V., que va a ser presentada al seleccionador que decidirá si lo selecciona o no para ocupar un puesto determinado en la empresa. Le solicitamos que indique si está de acuerdo o no con lo que dice cada una de las afirmaciones marcando con una cruz en la casilla «De acuerdo» o «En desacuerdo».

Finalmente, le pedimos que trate de dar su *peor imagen* como si se tratara de *no caer bien* al reclutador, de modo de *no ser contratado*".

## **Resultados**

### *Diferencias entre los ítems dentro del grupo*

Nuestro primer análisis ha consistido en calcular las tasas de acuerdo/desacuerdo obtenidas en cada uno de los ítems, para examinar luego las semejanzas (*versus* las diferencias) entre estas proporciones, comparando los ítems por pares. Estadísticamente hablando, hemos utilizado el test de diferencia de proporciones de McNemar para datos apareados<sup>1</sup>.

Hemos observado, tal como se muestra en las tablas 2, 3, 4, que los diferentes ítems conducen a menudo a respuestas diferentes dentro de la consigna, lo que significa, en el mismo sentido de nuestra hipótesis de trabajo, que las manifestaciones de la obediencia difieren entre sí. Más concretamente, se observa para la consigna sobrenormativa (tabla 2), 31 diferencias significativas (sobre 66 diferencias posibles); para la consigna honesta (tabla 3), 27 diferencias significativas (sobre 66 posibles); y para la consigna

---

<sup>1</sup> En la aplicación de este test es necesario considerar, no sólo la proporción de individuos que formularon su acuerdo a ambos ítems, sino también la proporción de individuos que formularon su acuerdo a una de las cuestiones pero no a la otra. En consecuencia, dos cuestiones pueden llegar a tener la misma proporción de acuerdos sin que por eso, ambas se diferencien de una tercera cuestión (así, por ej., en la tabla 2, los ítems 11 y 12 presentan proporciones idénticas, pero sólo el ítem 12 llega a una diferencia significativa en relación al 1).



**Tabla 4**

Valores de p obtenidos en caso de diferencias significativas (*i.e.* <0,05) entre las respuestas para los 12 ítems del cuestionario realizado a los sindicalistas, bajo la consigna contranormativa (Contranormativa Sindicalistas). Se agregan las cantidades de acuerdos y porcentajes obtenidos para cada respuesta.

CS	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
R1 (16; 53%)			<0,01		<0,01			<0,01				.022
R2 (15; 50%)			<0,01		.013			<0,01		.039		
R3 (4; 13%)							.013		.012	<0,01		
R4 (9; 30%)										<0,01		
R5 (4; 13%)							.013		.035	<0,01		
R6 (10; 33%)										<0,01		
R7 (15; 50%)								<0,01				
R8 (3; 10%)									.013	<0,01		
R9 (13; 43%)										.035		
R10 (22; 73%)											<0,01	<0,01
R11 (10; 33%)												
R12 (7; 23%)												

Si tenemos en cuenta que cada ítem puede obtener 11 diferencias significativas, encontramos que los ítems que difieren significativamente con más de la mitad son los siguientes: dentro de la consigna sobrenormativa se destacan los ítems 10, 8, 9 y 3; dentro de la consigna honesta, los ítems 10, 2 y 8; en la consigna contranormativa el ítem 10 es el único que se destaca frente a los demás (con 9 diferencias). En realidad, este ítem 10 (que refiere a la aceptación del control de los métodos de trabajo) es objeto de respuestas de aceptación prácticamente idénticas dentro de las 3 consignas<sup>2</sup>, pero se observa asimismo, para las consignas honesta y contranormativa, una disminución en los acuerdos de los otros ítems. Se produce entonces un estancamiento generalizado de los acuerdos, lo que explica la disminución del número de diferencias cuando se pasa de la consigna sobrenormativa a la consigna honesta y de la consigna honesta a la contranormativa. Sin embargo, antes de seguir con este análisis, conviene averiguar si esta caída en las diferencias significativas supone o no una polarización de las respuestas en relación a la proporción media teórica. Esto lo trataremos en el apartado siguiente.

<sup>2</sup> Para la consigna contranormativa, es decir incluso para hacerse ver mal, esto significa que los sindicalistas rechazan la posibilidad de ausencia de control de sus métodos de trabajo.

*Diferencias respecto de la proporción media teórica*

En la investigación realizada también nos interesaba observar si las respuestas de los sujetos difieren de la proporción media teórica –dicha proporción tiene el valor 0,5 y significa que la mitad de las personas del grupo está de acuerdo y que la otra mitad no lo está. Esta comparación la hemos realizado utilizando el test exacto de Fisher. Los resultados detallados se muestran en la Tabla 5 y se resumen en la Tabla 6.

El ítem principal utilizado por los sindicalistas para dar una mejor imagen es el ítem 10 (es decir, la aceptación del control de los métodos de trabajo, aceptación totalmente interiorizada, también bajo la consigna honesta).

Por el contrario, puede observarse que para los sindicalistas, incluso para mostrar su mejor imagen, rechazan abandonar su propio punto de vista (ítem 3) y también rechazan reconocer la legitimidad de su superior jerárquico (ítem 8), no abandono y no reconocimiento que se observa de nuevo en la consigna contranormativa, lo que significa que los sindicalistas son totalmente conscientes de la percepción negativa que producen sus respuestas en estos ítems.

Observamos en el mismo sentido que la consigna honesta lleva a no renunciar ni a formular observaciones ni a pedir justificaciones al superior jerárquico (ítems 5 y 12), aún sabiendo, después de haber observado sus respuestas bajo consigna contranormativa, que esas conductas son negativamente apreciadas.

**Tabla 5***Ítems 1 al 6)*

Número de acuerdos obtenidos por ítem. Se incluye el porcentaje entre paréntesis para cada uno de los 3 grupos de sindicalistas. En negrita se remarca el p-valor en relación a la proporción media teórica en caso de diferencias significativas.

	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>	<b>R6</b>
<b>SS</b>	20 (67%)	19 (63%)	<b>6 (20%)</b>	18 (60%)	8 (27%)	13 (43%)
			<b>0,01</b>			
<b>HS</b>	15 (50%)	<b>23 (77%)</b>	11 (37%)	9 (30%)	<b>7 (23%)</b>	<b>5 (17%)</b>
		<b>0,03</b>			<b>0,03</b>	<b>&lt;0,01</b>
<b>CS</b>	16 (53%)	15 (50%)	<b>4 (13%)</b>	9 (30%)	<b>4 (13%)</b>	10 (33%)
			<b>&lt;0,01</b>		<b>&lt;0,01</b>	

A continuación se presentan los resultados en las tres condiciones del resto de los ítems del cuestionario

**Tabla 5**  
(Continuación, *ítems 6 al 12*)

	<b>R7</b>	<b>R8</b>	<b>R9</b>	<b>R10</b>	<b>R11</b>	<b>R12</b>
<b>SS</b>	19 (63%)	<b>5 (17%)</b>	11 (37%)	<b>26 (87%)</b>	12 (40%)	12 (40%)
		$<0,01$		$<0,01$		
<b>HS</b>	12 (40%)	<b>2 (7%)</b>	10 (33%)	<b>26 (87%)</b>	10 (33%)	<b>6 (20%)</b>
		$<0,01$		$<0,01$		$0,01$
<b>CS</b>	15 (50%)	<b>3 (10%)</b>	13 (43%)	22 (73%)	10 (33%)	<b>7 (23%)</b>
		$<0,01$				$0,03$

**Tabla 6**  
Ítems en los que el número de acuerdos es significativamente superior o inferior a la proporción media teórica.

		Número de ítems
Sobrenormativa	Superior a la proporción media teórica	10
	Inferior a la proporción media teórica	3, 8
Honestas	Superior a la proporción media teórica	2, 10
	Inferior a la proporción media teórica	5, 6, 8, 12
Contranormativa	Superior a la proporción media teórica	
	Inferior a la proporción media teórica	3, 5, 8, 2

#### *Diferencias entre grupos por ítem*

La siguiente cuestión que nos interesaba plantear era si existen o no diferencias de respuestas entre los distintos subgrupos. Ahora utilizamos la prueba exacta de Fisher.

La tabla 7 nos permite constatar que es el ítem 4 (el no cuestionamiento de las decisiones) el que genera mayor número de variaciones. Le siguen los ítems 2 (ejecución sistemática de órdenes), 3 (la no defensa del propio punto de vista y 6 (funcionalidad de la aceptación de las decisiones en términos del crecimiento laboral).



**Tabla 7**

Valores de p en caso de diferencias significativas (*i.e.* cuando son inferiores a 0,05) intergrupos, por ítem (así, entre SS y HS, respecto del ítem 2, la diferencia es significativa con un  $p=0,02$ )

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SS</b>	HS				0,02		0,02						
	CS				0,02								
<b>HS</b>	CS		0,03	0,04									

### Conclusiones

Las diferencias observadas entre consignas sobrenormativas y consignas contranormativas (es decir las diferencias en las respuestas de los sindicalistas según que se les pida dar una buena imagen o una mala imagen) indican que la percepción normativa de los sindicalistas es débil globalmente y cuando existe, no se da más que en un número limitado de ítems, lo cual va en contra de nuestra hipótesis de percepción selectiva de los sindicalistas. (*cf.* tabla 7).

Sin embargo, los sindicalistas que hemos interrogado, en la consigna espontánea, responden de manera muy diferente a cada ítem, con 27 diferencias inter-ítems (*cf.* tabla 3), lo cual confirma nuestra hipótesis de selectividad.

Observamos finalmente (*cf.* tabla 6) que para dar una buena imagen (consigna sobrenormativa), estos sujetos rehúsan abandonar su propio punto de vista (ítem 3), así como rehúsan reconocer la legitimidad del superior jerárquico (ítem 8). Las mismas respuestas se obtienen bajo la consigna contranormativa.

Estos resultados nos hacen pensar que, lejos de mostrar una percepción débil y poco selectiva, los sindicalistas son muy conscientes de las normas organizacionales, pero su rol sindical les obliga a actuar de forma contraria. Por tanto, con total consciencia y de manera selectiva rechazan entonces la adopción de ciertas conductas normalizadoras en beneficio de este rol opositor, considerado como «desviado». Se observa pues la diversidad, a menudo olvidada, de los roles organizacionales.

En definitiva, este análisis inicial sobre la existencia de una norma implícita de obediencia al superior requiere nuevas investigaciones en las que se pueda profundizar no solamente en el significado de las respuestas del

comportamiento sindicalista ante la norma implícita de obediencia, sino también diseñar nuevos escenarios de activación de dicha norma implícita con cuestionarios que permitan la distinción de aspectos y matices, tanto a nivel de conducta explícita como de respuestas emocionales y elaboración y atribución de significado a dicha norma implícita. Nuestra intención en este trabajo simplemente plantear un forma, entre otras muchas existentes, de tratar el fenómeno de la norma implícita de obediencia al superior y sus implicaciones para los instrumentos utilizados en la selección de personal. En este estudio, hemos tomado como punto de referencia a sindicalistas argentinos, pero es evidente que se requieren nuevas muestras de trabajadores (pertenecientes y no pertenecientes a organizaciones sindicales) que permitan detectar la diversidad y complejidad de formas de afrontar la norma implícita de obediencia al superior, así como introducir distintos tipos de organizaciones laborales para cruzar sus demandas sobre la competencias (profesionales, sociales y personales) del trabajador y la tendencia de éstos a cumplir la norma implícita de obediencia al superior.

### **Anexo I : Cuestionario utilizado**

*Este cuestionario comprende 9 ítems sobre las manifestaciones de la obediencia (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10 y 12) y 3 ítems sobre las razones de la obediencia (ítems 6, 8, 11).*

*Se indica entre paréntesis y en cursiva la dimensión presente en cada uno de los ítems. (Esto no figuraba en el cuestionario presentado a los sujetos)*

- 1.- En el trabajo, me parece normal consultar siempre a mi superior antes de tomar una decisión (*abandono de toda autonomía decisoria*).
- 2.- En mi trabajo, me parece normal realizar todas las instrucciones que me da mi superior (*ejecución sistemática de órdenes*).
- 3.- Con mi superior, rara vez intento defender mis ideas (*no defensa del propio punto de vista*).
- 4.- Cuando la dirección me comunica sus decisiones, es raro que yo discuta abiertamente (*no cuestionamiento a las decisiones*).
- 5.- Evito hacer observaciones a mi superior, incluso si, en algunas ocasiones, se lo merece (*autocensura*).
- 6.- Encuentro normal aceptar todas las decisiones de mis superiores si yo quiero ascender en la escala jerárquica (*funcionalidad de la aceptación de decisiones de la autoridad en términos de crecimiento laboral*).
- 7.- Cualesquiera sean las condiciones de trabajo, encuentro normal evitar crear problemas (*evitación de crear problemas*).
- 8.- Acepto más fácilmente un tono autoritario cuando proviene de mi superior (*reconocimiento de la legitimidad del superior*).
- 9.- En todas las circunstancias, encuentro normal que la opinión de mi superior sea más importante que la mía (*aceptación del predominio del punto de vista del superior*).
- 10.- Encuentro normal que mi superior quiera comprobar, en cualquier momento, si yo respeto los métodos de trabajo (*aceptación del control de los métodos de trabajo*).
- 11.- Me digo con frecuencia que mi directivo es el más indicado para saber qué es lo bueno para su empresa (*reconocimiento de la experiencia del superior*).
- 12.- Encuentro normal que mi superior no me justifique sus decisiones, incluso cuando me afectan de forma directa (*renuncia a pedir explicaciones por las decisiones*).

**Referencias**

- Caprara G.V., Barbaranelli C. et Borgogni L. (1997): *Alter ego; les 5 facteurs fondamentaux de la personnalité*. Paris: E.A.P.
- McCrae, R. R. and Costa, P. C., Jr. (1987): Validation of the five-factor model across instruments and observers. *J. of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996): Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. Nueva York: Guilford.
- Gangloff B. (2000): La saturation normative des tests dits de personnalité. *Communication au 27<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie*, Stockholm (Suède).
- Gangloff B. (2002): L'internalité et l'allégeance considérées comme des normes: une revue. *Les Cahiers de Psychologie Politique*, n°2.
- Gangloff B. et Caboux N. (2003): Conformismo a la norma de alineación y reacciones a las injusticias profesionales. *29<sup>ème</sup> Congreso Interamericano de Psicología*. Lima, Perú.
- Gangloff B. et Huet M. (2004): Poids respectif du gros cinq et de l'allégeant en situation de recrutement. *Communication au 13<sup>ème</sup> Congrès International de Psychologie du Travail et de Organisations*, Bologne (Italie).
- Gangloff B., Mayoral L., et Duringer L. (2005): Los asalariados que prefieren los jefes argentinos: influencia del nivel de alineación y del género, *30<sup>ème</sup> Congrès de la Société Interaméricaine de Psychologie*, Buenos Aires (Argentine).
- Goldberg, L. R. (1993): The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Mayoral L., Gangloff B., et Quiroga F. (2005): La percepción de los sindicalistas argentinos en cuanto al nivel de alineación conveniente para ser reclutados, *30<sup>ème</sup> Congrès de la Société Interaméricaine de Psychologie*, Buenos Aires (Argentine).
- Py J. et Somat A. (1991): Normativité, conformité et clairvoyance: leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire. In J-L. Beauvois, R-V. Joule et J-M. Monteil (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales*. Cousset : Del Val, vol. 3, 167-193.
- Rolland J-P. (1994): Désirabilité sociale de marqueurs des dimensions de ma personnalité du modèle en 5 facteurs. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 44(1), 65-71.

**Luisa Mayoral** es Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular de Teoría de la Organización, Metodología de la Investigación y Recursos Humanos. Licenciatura en Administración. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de Buenos Aires. lmayoral@econ.unicen.edu.ar.

**Bernard Gangloff** es Profesor de Psicología Social y del Trabajo. Departamento de Psicología, en la Universidad de Rouen (Francia) y del departamento de Gestion en la Universidad Federal de Paraíba (Brasil).

**Carmen Romero** es Ingeniera de Sistemas. Directora de Trabajos Prácticos de Técnicas Cuantitativas para Gestión y Negocios. Licenciada en Administración y Contador Público Nacional. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. romero@econ.unicen.edu.ar.

*Dirección:* Bernard Gangloff. Laboratoire PRIS, Département de Psychologie, Université de Rouen (France). bernard.gangloff@univ-rouen.fr

