

# **EL EXPERIMENTO DE LA CÁRCEL DE STANDFORD Y SU APLICACIÓN A LAS RELACIONES LABORALES**

**Autora:** Eva Pérez Roncal

**Tutor:** Prof. Pere Caba Alsina

**Trabajo Final de Grado**

**Grado en Relaciones Laborales, Facultad de Derecho**

**Curso 2016/2017**

**Universidad Autónoma de Barcelona, 11 de mayo de 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría dar mi agradecimiento a varias personas que, gracias a su labor, han hecho posible que este trabajo de investigación cumpliera su cometido.

En primer lugar, mi agradecimiento a las personas que participaron en el *focus group*, por aportarme ideas, consejos y conocimientos que me ayudaron y guiaron a estar más cerca de la finalización de este trabajo. No sólo he conocido a grandes profesionales, sino mejor aún, a grandes personas.

En segundo lugar, quiero agradecer el interés y ayuda, así como sabios consejos, a mis familiares y amigos más cercanos, por haberme acompañado en este breve y gran recorrido.

En tercer lugar, a mi tutor Pere Caba Alsina por su apoyo, su sabiduría y por ayudarme a trazar este camino de la mejor manera posible.

Y, finalmente, a mí misma, por no haber dejado de creer en mí.

## RESUMEN

La evolución de la sociedad humana ha experimentado desde sus inicios un constante desarrollo de la especie y, con ello, de los modos de vida, transformándose así paulatinamente las necesidades de los seres humanos.

Consecuentemente, en todas y cada una de las instituciones que requieren de relación e interacción entre personas, como es la empresa u otra organización similar, se ha ido produciendo una evolución de la personalidad de cada individuo, tanto en su independencia como en su servidumbre.

Uno de los objetivos perseguidos por la presente investigación es analizar cuál es la perspectiva que tienen determinados grupos de personas con respecto al poder en las organizaciones.

Por lo tanto, este trabajo analiza las relaciones de poder y los roles presentes en el ámbito empresarial con la finalidad última de descubrir cuál es el motivo que conduce a cambios de comportamiento y actitudes.

**Palabras clave:** cárcel de Stanford, relaciones de poder, comportamiento, individuo, empresa, *focus group*.



*“Si queréis conocer a un hombre, revestidle de un gran poder”.*  
**(Pitaco de Mitilene, 650 AC).**



## ÍNDICE

<b>1.- Introducción</b> .....	6
<b>1.1.- Justificación del tema</b> .....	6
<b>1.2.- Objetivos e hipótesis</b> .....	6
<b>1.3.- Estructura de contenidos</b> .....	7
<b>2.- Marco teórico</b> .....	8
<b>3.- El Experimento de la Cárcel de Stanford y su aplicación en las relaciones laborales</b> .....	9
<b>3-3.- El experimento de la Cárcel de Stanford y su relación con el ámbito empresarial</b> .....	11
<b>4.-Análisis de campo</b> .....	12
<b>4.1.-Focus group</b> .....	12
<b>4.1.1.-Concepto de focus group</b> .....	13
<b>4.1.2.-Objetivos del focus group</b> .....	13
<b>4.1.3.-Procedimiento del focus group</b> .....	14
<b>4.2.-Análisis e interpretación de resultados</b> .....	23
<b>Viernes 17 de marzo de 2017</b> .....	23
<b>Viernes 31 de marzo de 2017</b> .....	42
<b>5.- Conclusiones</b> .....	52
<b>6.-Bibliografía</b> .....	57
<b>7.-Anexos</b> .....	60
<b>Anexo número 1 – Historia de la Universidad de Stanford</b> .....	60
<i>Lema y fundación de la Universidad de Stanford</i> .....	60
<i>Localización y escuelas de la Universidad de Stanford</i> .....	61
<i>Presidentes de la Universidad de Stanford</i> .....	61
<i>Cuerpo estudiantil de la Universidad de Stanford</i> .....	62
<i>Leyenda de la Universidad de Stanford</i> .....	62
<b>Anexo número 2 – Carta de invitación</b> .....	64
<b>Anexo número 3 – Carta de agradecimiento</b> .....	67
<b>Anexo número 4 – Diagrama de Gantt</b> .....	68
<b>Anexo número 5 – Gráficos del cuestionario McClelland</b> .....	70

## 1.- Introducción

### 1.1.- Justificación del tema

¿Alguna vez se ha cuestionado por qué los individuos actuamos de una determinada manera y no de otra? ¿Por qué existen personas a las que tratamos con mayor respeto que a otras? ¿Por qué no nos comportamos igual en un puesto de trabajo que en otro? O... ¿Qué es lo que nos ocurre en el momento en que nos conceden un aumento de sueldo, un cambio de funciones e, incluso, un ascenso?

Según Aristóteles, la única fuerza motriz que podría dar respuesta a esta serie de cuestiones es el deseo. Sin embargo, no soy precisamente la clase de alumna conformista que quede satisfecha con una única respuesta, independientemente de la procedencia de la misma. Es por ello que he decidido investigar cuál es el motivo que conduce a cambios en el comportamiento cuándo asumimos un rol diferente en la sociedad.

Consecuentemente, con tal de acotar al máximo posible mi objeto de estudio, he decidido delimitar mi investigación al ámbito empresarial. De esta forma, no sólo podré aplicar los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de toda mi trayectoria académica, sino que también podre saciar mi sed de curiosidad acerca de este tema.

Para ello, he decidido utilizar como base el experimento realizado en el siglo pasado por Philip Zimbardo, al que conoce como “El Experimento de la Cárcel de Stanford”, explicado con mayor detalle más adelante.

### 1.2.- Objetivos e hipótesis

Habiendo expuesto una serie de pretensiones iniciales, los objetivos que pretendo conseguir con la realización de mi trabajo de fin de grado son los siguientes:

- En primer lugar, quiero explicar de manera clara y precisa **cuál** es el vínculo existente entre el experimento de la cárcel de Stanford y las relaciones laborales.

- En segundo lugar, quiero investigar **qué** perspectiva tienen las personas con respecto a las relaciones de poder y de subordinación en las empresas.
- Y, en tercer y último lugar, quiero averiguar, una vez explicado de qué manera cambia nuestra manera de ser en función de “quiénes somos”, **cómo** pueden explicarse estos cambios de comportamiento.

Es por todo ello que la **hipótesis** que aquí planteo es la siguiente: *El poder no corrompe, el poder desenmascara.*

### **1.3.- Estructura de contenidos**

Con tal de poder ofrecer la información de manera clara y coherente, he estructurado dicho trabajo en cuatro apartados diferentes, los cuales se mencionan a continuación.

**Primer apartado.** En el primer y presente apartado introductorio, he delimitado el objeto de estudio, indicando cuáles son los objetivos, la hipótesis y la estructura del trabajo.

**Segundo apartado.** Una vez introducidos los aspectos generales del tema trataré la contextualización, explicando los aspectos esenciales de la Universidad de Stanford.

**Tercer apartado.** A continuación, expondré con mayor detalle en qué consistió el experimento de la cárcel de Stanford y su vínculo con las relaciones laborales.

**Cuarto apartado.** Una vez expuestas las consideraciones teóricas del trabajo, tanto las generales como aquellas más concretas, con tal de conseguir todo lo propuesto, llevaré a cabo un exhaustivo análisis de campo.

Con todo ello pretendo corroborar si la hipótesis inicial es probable o, por el contrario, se trata de meras percepciones subjetivas.

## 2.- Marco teórico

Cualquier proyecto de investigación debe contener un marco teórico que, de alguna manera, oriente sobre el enfoque que fundamenta y guía el estudio empírico y el análisis de los datos obtenidos.

Para el presente proyecto de investigación he considerado pertinente explicar el marco teórico con la mayor claridad posible y con un ápice de frescura, de manera que el lector pueda comprender mejor la historia de la Universidad de Stanford y el contexto en el cual se llevó a cabo el experimento en cuestión. <sup>1</sup>

Esto es así que, para una mejor comprensión de un determinado hecho, resulta imprescindible conocer su contexto histórico, pues sólo así podemos imaginar, fluir y entender mejor.

Tal y como dijo Joseph Joubert: *“la historia debe ser sobre todo la pintura de un tiempo, el retrato de una época. Cuando ésta se limita a ser el retrato de un hombre o la pintura de una vida, sólo a medias es Historia”*.

Por lo tanto, mi propósito para la realización del marco teórico no es precisamente hundirme en la monotonía, sino que, por el contrario, como encargada de la propuesta escénica, quiero ofrecer la posibilidad al lector de sumergirse en un mar inmenso de experiencias y emociones.

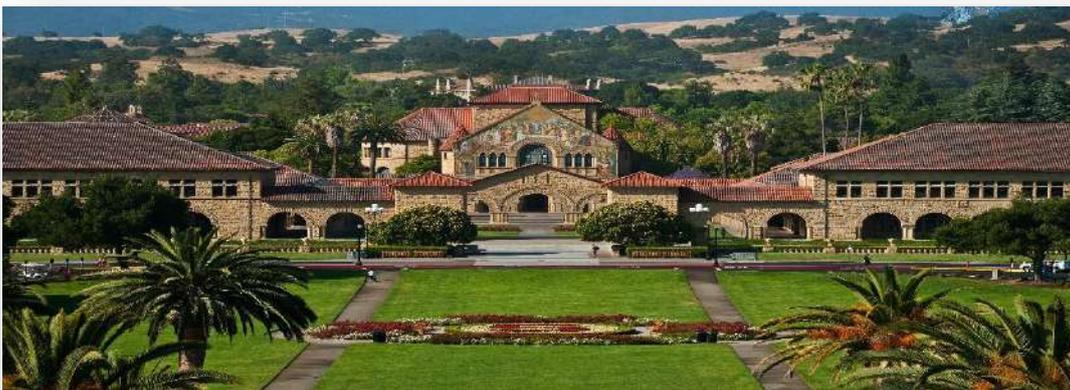


Imagen N°1: Universidad de Stanford

---

<sup>1</sup> En el Anexo N°1 se encuentra toda la información relativa a la Historia de la Universidad de Stanford.

### **3.- El Experimento de la Cárcel de Stanford y su aplicación en las relaciones laborales**

Con los hechos que a continuación explicaré no pretendo únicamente generar comprensión y entendimiento en el lector, sino también intentar que éste pueda retroceder en el tiempo y apreciar desde la platea a aquellos hombres que participaron en el Experimento, como si de una obra de teatro se tratase y donde el lector únicamente debiera detenerse a observar la interpretación.

#### **3.1.-Experimento psicosocial de la cárcel de Stanford<sup>2</sup>**

*“Cada uno de nosotros tiene tres posibilidades: ser pasivo y no hacer nada, ser malvado o convertirse en un héroe”. (Philip Zimbardo, 1972).*

El Experimento de la Cárcel de Stanford se llevó a cabo en el año 1970 por Philip Zimbardo, quien quiso demostrar de qué manera el entorno y la adopción de un determinado rol podían cambiar a los individuos y los grupos. Para ello, el equipo de investigación de Zimbardo, procedió a la búsqueda de veinticuatro estudiantes dispuestos a participar en el experimento a cambio de 15\$.

Consecuentemente, de los veinticuatro estudiantes seleccionados, nueve de ellos adoptarían el papel de reclusos y los otros nueve de guardias, mientras que los seis participantes restantes no adoptarían ningún rol salvo que tuvieran que reemplazar a algún otro estudiante en el transcurso del experimento.

Para poder llevar a cabo el Experimento acondicionaron los sótanos de la Facultad de Psicología creando una cárcel que cuyas celdas eran especialmente claustrofóbicas, tal y como muestran algunas fotografías y la propia película<sup>3</sup>.

Conviene mencionar que, al principio del experimento, los roles no se interiorizaron en los participantes, pues tanto presos como guardias se realizaban bromas recíprocamente, no obstante, a partir del segundo día, las cosas cambiaron, y es que los reclusos se revelaron ante los guardias.

---

<sup>2</sup> Para poder redactar este apartado he utilizado algunos datos de la página web “Fundación iS+D”, en su entrada: “Experimentos psicosociales. N°4: La cárcel de Stanford (Philip Zimbardo, 1971).

<sup>3</sup> La película del experimento de la cárcel de Stanford (2015) está basada en la historia real del experimento y está dirigida por Kyle Patrick Alvarez.

En síntesis, pese a existir como norma la obligación del mantenimiento del orden sin ejercer violencia física, la duración del experimento, que se había previsto por dos semanas, tuvo que interrumpirse a los seis días de duración por diversas presiones externas y, fundamentalmente, por la solicitud de cancelación de una doctorada de Stanford.

Consecuentemente, el 20 de agosto del año 1971 se puso fin al experimento, no obstante, tuvieron que darse circunstancias extremas para que esto ocurriera, pues los presos se habían deshumanizado y convertido en objetos mientras que los guardias se habían convertido en personas horribles.

### **3.2.-Principal conclusión del experimento psicosocial de la cárcel de Stanford**



*Imagen N°2: fotografía extraída de la película “El Experimento de la Cárcel de Stanford (2015)”.*

En definitiva, el experimento puso de relieve cómo la asignación de un determinado rol a un individuo puede suponer un cambio de actitud y/o comportamiento en su personalidad, precisamente porque pierden su identidad y se convierten en personas totalmente diferentes a lo que son.

### **3-3.- El experimento de la Cárcel de Stanford y su relación con el ámbito empresarial**

*“Eureka!*

*Sabía que quería estudiar las relaciones de poder en el ámbito empresarial, sin embargo, quería hacer algo diferente. De repente, mi subconsciente se hizo consciente y me dio las respuestas a muchas de mis preguntas” (Eva Pérez, 2017).*

...

El Experimento tuvo por objeto determinar de qué manera la adopción de un rol podía influir y modificar nuestro comportamiento. Por lo tanto, decidí utilizar como base el estudio y trasladarlo al ámbito empresarial.

Consecuentemente, el objetivo fundamental de la realización de mi proyecto de investigación es averiguar si el poder corrompe o es el hombre quien ya está corrompido y exterioriza aquello que es cuando alcanza el poder. En el primer caso se trataría de un elemento que viene implícito en la adopción de una determinada situación (un ascenso; un aumento de salario, etc.) mientras que en el segundo caso, el poder haría referencia a un elemento innato del ser humano.

Esto es, existen dos premisas. Por un lado, un individuo que asume el poder cuando le encomiendan una situación distinta a la que venía viviendo y, por otro lado, una “persona en cuyo ADN ya están escritas” una serie de características que, posteriormente, una vez asumida una posición diferente, saldrían a la luz.

Es decir, pretendo averiguar, mediante la realización del *focus group*, cuáles son los motivos que explicarían el cambio de comportamiento o actitud de un individuo cuando éste asume una posición o estatus distinto en una organización, como es la empresa. En síntesis, ¿es la situación la que cambia al individuo o, por el contrario, es el individuo quien demuestra quién es con la situación?

## 4.-Análisis de campo

*“Para investigar las cosas es preciso dudar, en cuanto sea posible, de todas las cosas”. (René Descartes, 1596-1650).*

La vida es una constante puesta en escena. Memorizamos un guion e interpretamos el papel. Demasiadas preguntas y pocas respuestas. Demasiadas hipótesis sin confirmar.

La gran mayoría de veces, cuando estudiamos, sólo nos concentramos en intentar observar los hechos que vienen escritos en una hoja de papel sin llegar a cuestionarnos la validez de lo escrito. Consecuentemente, sólo cuando somos capaces de experimentar el conocimiento que hemos adquirido es cuando adquirimos el poder de conocer mejor lo desconocido.

No es lo mismo observar una obra de arte que esculpirla nosotros mismos. En el primer caso, podremos llegar a comprender el poder de atracción de la belleza, el sentido íntimo de las cosas o el trabajo de la creatividad. No obstante, si no somos capaces de utilizar el pincel para expresar, comunicar y transformar la realidad... habremos trabajado en vano.

Epistemológicamente, es probable que como investigadora y redactora del presente proyecto esté inmersa “con y para” mi objeto de estudio, de manera que no puedo negar la posible influencia que pudiera surgir por mi percepción subjetiva en el momento de interactuar con el tema del proyecto de investigación, no obstante, pretendo desprenderme, en la medida de lo posible, de mis propios valores e intereses, pues sólo así podré ofrecer una visión de los hechos lo más objetiva y neutra posible.

### 4.1.-Focus group

A lo largo de toda mi trayectoria académica he realizado distintas investigaciones en las que he llevado a cabo tanto técnicas cualitativas, como la entrevista, y/o cuantitativas, como la encuesta. Sin embargo, pesé a haber estudiado los diferentes métodos y recursos de los que dispone un investigador para lograr su objetivo, nunca antes había puesto en práctica una técnica cualitativa como es el *focus group*.

#### 4.1.1.-Concepto de focus group

Según De Miguel, 2005:265, se entiende por grupo de discusión: “*aquella técnica o enfoque basados en la reunión de un colectivo humano, destinada a inducir la producción del discurso espontáneo de sus participantes ante un conjunto de conceptos delimitados por la persona encargada de realizar el estudio.*”

Lo que más me llamó la atención del *focus group* fue precisamente su espontaneidad y naturalidad, esto es, su enfoque no directivo ni condicionado que permite a los participantes liberar sus palabras y expresar abiertamente sus opiniones.

Sin embargo, el *focus group* también tiene inconvenientes, y es que, al tratarse de una pequeña muestra, los resultados no se pueden extrapolar ni generalizar y, además, las respuestas que proporcionan los participantes podrían estar influenciadas o “contaminadas” por la opinión grupal.

#### 4.1.2.-Objetivos del focus group<sup>4</sup>

El objetivo principal del *FG* es recabar la mayor cantidad posible de información respecto las percepciones de los miembros en un lapso de tiempo limitado.

Para ello, he decidido realizar dos *focus group* llevados a cabo en dos días distintos y compuestos cada uno de ellos por sujetos con características distintas:

- **Focus group número 1:** los sujetos de investigación que formarán parte del *FG* N°1 se caracterizan por ser personas trabajadoras que no han visto modificadas sus condiciones laborales (salariales, organizativas, funcionariales, etc.).<sup>5</sup> Por ejemplo, un trabajador que todavía no ha ascendido de puesto de trabajo.
- **Focus group número 2:** los sujetos de investigación que formarán parte del *FG* N°2 se caracterizan por ser personas de alto nivel jerárquico y responsabilidad. Por ejemplo, directivos, fundadores, responsables, coordinadores y emprendedores.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Focus Group puede abreviarse a: FG.

<sup>5</sup> El *FG* N°1 se llevó a cabo el viernes 17 de marzo de 2017.

<sup>6</sup> El *FG* N°2 se llevó a cabo el viernes 31 de marzo de 2017.

El primer grupo se caracteriza por personas con menor autonomía e independencia y que podrían someter, voluntariamente, sus intereses a la voluntad de terceros, mientras que el segundo grupo está compuesto por individuos con mayor poder.

Por lo tanto, la principal diferencia entre un grupo y otro es el grado de autonomía y de decisión ante una determinada situación. No obstante lo comentado previamente me gustaría dejar claro un aspecto que, a mi parecer, resulta relevante. Pese a que se traten de personas que forman parte de grupos, escalas o categorías profesionales distintas, el “*status quo*” al que pertenecen no supone que el trato que debe recibir un grupo se aleje del que debe recibir el otro.

#### **4.1.3.-Procedimiento del focus group**

A continuación explicaré, detalladamente, cuáles son las cinco fases<sup>7</sup> que llevé a cabo para su realización:

##### **A. Lugar de realización y materiales utilizados:**

En primer lugar, resulta imprescindible, por un lado, determinar cuál va a ser el escenario en el que se va a llevar a cabo el *FG*, lo cual depende de cuatro factores o variables fundamentales:

- Perfil de los participantes.
- Tema a tratar.
- Ubicación del lugar.
- Comodidad para los participantes.

Asimismo, pese a existir instalaciones adaptadas para la realización del *FG*, consideré más idóneo realizarlo en un entorno de índole académica y que pudiera resultar familiar y cercano para los asistentes del grupo, es por ello que decidí realizarlo en el aula 8 de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona. Para ello, solicité la ayuda de mi tutor de seguimiento para que éste se pusiera en contacto con los diferentes responsables de las aulas de la UAB y pudiera, por lo tanto, llevar a cabo mi objeto de estudio.

---

<sup>7</sup> Para poder llevar a cabo las cinco fases obtuve algunas indicaciones del trabajo de Ana Sílvia Rodríguez Urrutia (2014), en el proyecto que colgó en SlideShare, titulado “Focus group”.

Y, por otro lado, también resulta relevante contar con una serie de herramientas adicionales que puedan servir de soporte para una correcta realización FG. Consecuentemente, decidí hacer uso, previo consentimiento de los participantes, de los siguientes materiales:

- Cámara de vídeo.
- Grabadora de voz.
- Tarjetas identificativas.

### **B. Reclutamiento de los participantes:**

En segundo lugar, tal y como establece Cea d’Ancona, M.A (1998), una de las primeras decisiones que deben tomarse en cualquier tipo de investigación es la delimitación de la población que se va a analizar, lo que se conoce comúnmente como “muestra”. Es por ello que, para llevar a cabo el reclutamiento de los participantes utilicé dos técnicas diferentes para cada uno de los *FG*:

- Por un lado, por lo que hace al *FG N°1* (compuesto por trabajadores de base), utilicé la denominada técnica “bola de nieve”. Por lo tanto, contacté con una serie conocidos que, posteriormente, me condujeron a otros individuos, y así sucesivamente hasta conseguir la muestra suficiente para mi objeto de estudio.
- Y, por otro lado, por lo que hace al *FG N°2* (compuesto por trabajadores de alto mando y jerarquía) hice uso, única y exclusivamente, de la red social de LinkedIn.

A continuación explicaré brevemente los pasos que seguí en la fase de reclutamiento para cada uno de los dos grupos:

<b><i>Metodología FG N°1</i></b>
<b>Técnica utilizada:</b> bola de nieve.
<b>Pasos:</b>

- 1. Puesta en contacto** con personas conocidas de mi entorno que fueran trabajadores/as de base y que no hubieran experimentado ningún cambio en su puesto de trabajo desde el ingreso en la empresa.

2. **Solicitar a estas personas** que pudieran proporcionarme referencias que resultaran útiles para el *FG*.
3. **Explicación con detalle** a todos los participantes de las características y requisitos esenciales del *FG*.
4. Asimismo, de la misma forma que ocurrió con el *FG N°1*, **mantuve el contacto** con todos los participantes y me dirigí a ellos una semana antes (vía correo electrónico) y un día antes (telefónicamente) para recordarles la realización del grupo de debate y poder **confirmar su asistencia**<sup>8</sup>.

<b>Metodología FG N°2</b>
<b>Técnica utilizada:</b> red social LinkedIn.
<b>Pasos:</b>

1. **Actualización** de mi **perfil** de LinkedIn con tal de ofrecer mayor credibilidad y seriedad a los participantes.
2. **Búsqueda exhaustiva**, a través del buscador de la propia página web, de perfiles que reunieran algunas de las siguientes características: *dirección, responsabilidad, coordinación, poder, autoridad, jerarquía y autonomía*. Para ello, presté especial atención a tres aspectos fundamentales que podían proporcionarme algunas pistas en relación a la personalidad del individuo:
  - a. **Experiencia del posible seleccionado:** el cargo que el individuo ocupaba en la actualidad (directivos/as, subdirectivos/as, gestores y responsables).
  - b. **Fotografía de perfil:** seleccioné a todas aquellas personas cuya fotografía de perfil me resultó cercana, de calidad y con un fondo adecuado (la mayoría de los fondos eran en la propia empresa o realizando algún acto).
  - c. **Extracto del perfil:** y finalmente, con la descripción que cada participante hacía de él/ella mismo/a, pude extraer algunas conclusiones interesantes. Por ejemplo, la gran mayoría de directivos/as atendían con mayor detalle su *personal branding*.

---

<sup>8</sup> En el Anexo N°2 se encuentra adjunto el modelo de carta de invitación que envié a todos los participantes días antes de la realización del *FG*. Asimismo, después de enviar la carta, el día de antes de la realización del debate llamaba telefónicamente a todos los miembros participantes.

3. A medida que iba encontrando un perfil que reuniera esta serie de características **enviaba una solicitud** con tal de poder conectar con mi sujeto de investigación.
4. Una vez que el individuo aceptaba mi solicitud, **enviaba un mensaje** estandarizado explicando los aspectos fundamentales de mi investigación y los motivos por los cuáles había contactado con él/ella en concreto.
5. Habiendo reunido los datos de todas las personas que habían aceptado poder participar, me dispuse a **compatibilizar los horarios** de todos los participantes y encontrar la fecha idónea.
6. Cuando comuniqué la fecha, muchos de los participantes tuvieron que rechazar mi petición por problemas de agenda, no obstante, **conseguí reunir a un gran número de participantes** dispuestos a colaborar en la fecha propuesta.
7. **Realicé una lista** de todos los participantes y sus datos personales (número de teléfono; dirección de correo electrónico y la posición o cargo desempeñados).
8. Asimismo, semanalmente **mantuve el contacto** con todos los participantes. Pues, tanto en un caso como en otro, mi objetivo fundamental era que supieran que todavía seguía en pie la realización del *FG* y, en definitiva, que se sintieran valorados y reconocidos.
9. Una semana antes de la realización del *FG* envié un **mensaje** privado a todos los participantes a modo **recordatorio** (recordando la fecha y lugar donde se realizaría el grupo de debate). Y, finalmente, un día antes a su realización, **telefoneé** uno a uno a los participantes para **confirmar su asistencia** –dejando un 10% adicional por las posibles bajas-.

Asimismo, decidí ofrecer a los diferentes participantes, como muestra de agradecimiento<sup>9</sup> simbólica, lo siguiente: *una botella de agua a cada participante; diferentes libros gratis a elegir y; merienda y refrescos.*

---

<sup>9</sup> Asimismo, al final de la realización de los *FG*, di a cada participante una carta de agradecimiento de elaboración propia, la cual se muestra adjunta en el Anexo N°3.

### C. Elaboración de una guía:

Decidí elaborar un cuestionario con las posibles preguntas<sup>10</sup> a realizar durante la sesión teniendo en cuenta los objetivos que pretendía alcanzar.

### D. Selección del/a moderador/a y los/as observadores/as

<b>Nombre moderador/a (es/as)</b>
– Eva Pérez Roncal (autora del TFG)
<b>Nombre observador/a (es/as)</b>
– <b>Viernes 17 de marzo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Agustí Pajares Alonso (psicólogo coach especialista en RRHH).</li> <li>○ Imma Arias García (escritora, coach y organizadora de eventos).</li> </ul>
– <b>Viernes 31 de marzo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alba García Mut (psicoterapeuta Gestalt).</li> <li>○ David García Vargas (psicoterapeuta Gestalt).</li> <li>○ Germán Jurado Fillat (coach).</li> </ul>

*Tabla explicativa N°1*

Por un lado, como moderadora tuve que encargarme del planteamiento de los diferentes temas y preguntas, intentando actuar de un modo neutral. Consecuentemente, tenía que realizar el menor número de intervenciones posibles y evitando, en todo caso, mostrar algún gesto o mirada de conformidad o desacuerdo con tal de evitar influenciar a los participantes.

Y, por otro lado, teniendo en cuenta que como moderadora debía prestar especial atención a las opiniones e intervenciones de los participantes, podía obviar elementos muy enriquecedores para el análisis, como es el lenguaje no verbal. Es por ello que, en el transcurso de la sesión, me acompañaron psicólogos/as y coach que se encargaron de realizar el análisis del lenguaje corporal de los miembros del FG<sup>11</sup>, tal y como puede observarse en la Tabla explicativa N°1.

<sup>10</sup> Las preguntas realizadas a los participantes podrán verse en el correspondiente análisis.

<sup>11</sup> Los psicólogos y coach especialistas fueron seleccionados siguiendo la metodología del FG N°2, esto es, a través de la red social de LinkedIn.

## E. Reporte final

Hasta ahora he hablado de los aspectos esenciales para el correcto desarrollo de los *FG*, habiendo mencionado cuáles son los preparativos y los aspectos relevantes para su correcto desarrollo. Sin embargo, ha llegado el momento de explicar qué es lo que ocurrió realmente los días 17 y 31 de marzo en el Aula 8 de la Facultad de Economía y Empresa de la UAB.

Por lo tanto, se trata del momento crucial del procedimiento de análisis de *FG*, donde la información se transcribe, analiza y resume con tal de presentar de la manera más clara y concisa posible los datos obtenidos.

No obstante, teniendo en cuenta que he recogido un volumen notorio de información ha resultado imprescindible invertir una gran cantidad de tiempo en decidir de qué manera iba a realizar el análisis de los dos grupos.

De no haberlo planificado previamente y dedicarme única y exclusivamente a transcribir lo que recogí en aquellos dos días de debate el contenido hubiera resultado impreciso y carente de sentido.

Esto es así que, si quería crear una lectura amena e interesante, debía decidir cómo iba a llevar a cabo el análisis, por lo que consideré que la mejor manera de dar en el hito era estructurar el desarrollo de los dos grupos en diferentes unidades de registro.

Por lo tanto, a continuación explico, de manera esquemática, cómo llevaré a cabo los análisis que podrán leerse –y, espero, disfrutarse- a continuación:

- En primer lugar, llevaré a cabo el análisis e interpretación de los resultados del *FG N°1* (viernes 17 de marzo) y, en segundo lugar, el del *FG N°2* (viernes 31 de marzo). Consecuentemente, después de haber profundizado en cada uno de los dos grupos realizaré una breve comparativa resaltando los aspectos más relevantes en los que coinciden y disciernen los dos grupos.

Asimismo, en el momento de confeccionar el análisis de cada uno de los dos grupos también resulta necesario determinar de qué manera se va a estructurar el mismo, concretando las unidades básicas de relevancia que me propongo extraer de los vídeos. Consecuentemente, he decidido articular el análisis en las siguientes tres unidades de registro, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones, subdimensiones y temas a explorar:

<i>Unidad de registro número 1:</i>		
<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Temas a explorar</b>
<i>Protocolo de contacto y puesta en escena.</i>	<b>1.</b> Encuentro con los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primera impresión con los participantes.</li> <li>– Primeras conversaciones.</li> <li>– Puntualidad y medio de transporte utilizado.</li> </ul>
	<b>2.</b> Entrada de los participantes en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contundencia y seguridad al decir su nombre.</li> <li>– Tiempo de elección de su puesto.</li> <li>– Observación de las instalaciones.</li> <li>– Observación de su imagen y vestimenta (últimos detalles).</li> <li>– Observación del resto de participantes.</li> </ul>
	<b>3.</b> Resultados del Cuestionario McClelland.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Explicación general de la metodología.</li> <li>– Breve resultado del análisis dividido en: logro, poder y afiliación.</li> </ul>

	<p>4. Reacciones de los participantes al ver el vídeo del tráiler de la película del Experimento de la Cárcel de Stanford.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Grado de capacitación en la observación de violencia y crueldad.</li> <li>– Rostros de los participantes durante el transcurso del vídeo.</li> </ul>
	<p>5. Explicación de la dinámica de la pelota.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reacciones de los participantes.</li> </ul>

*Tabla explicativa N°2*

**Explicación aclarativa unidad de registro número 1:** en esta primera sección los asistentes todavía no han participado, por lo que el análisis se centrará, fundamentalmente, en las percepciones subjetivas de los psicólogos observadores y yo, como moderadora. Consecuentemente, en esta primera sección resulta esencial llevar a cabo una observación minuciosa del lenguaje corporal y otros detalles de índole más sutil.

<i>Unidad de registro número 2:</i>		
<b>Dimensión</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Temas a explorar</b>
<i>Técnica del análisis del discurso (AD).</i>	<b>1.</b> Rompimiento del hielo.	<p><b><i>Presentación de los participantes:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Características personales que han resaltado.</li> <li>– Grado de confianza y tono de voz general.</li> <li>– Manifestaciones fisiológicas; cognitivas y; conductuales.</li> <li>– Apego o desapego de la pelota.</li> </ul>
	<b>2.</b> Pregunta de transición.	<p><b><i>Papel que hubieran preferido interpretar:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Argumentaciones lógicas de apoyo al discurso.</li> <li>– Vinculación del <i>status quo</i> con la respuesta ofrecida.</li> </ul>
	<b>3.</b> Preguntas de profundización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Argumentaciones lógicas de apoyo al discurso.</li> <li>– Perspectivas de los diferentes participantes.</li> <li>– Grado de implicación y de participación general.</li> </ul>

*Tabla explicativa N°3*

**Explicación aclarativa unidad de registro número 2:** las preguntas de profundización (3) se abordarán en los siguientes apartados: “El poder y la sumisión en la empresa”; “Asunción de roles en una organización”; “Cambios en la personalidad de un individuo ante la asunción de una nueva circunstancia laboral”; “Las relaciones en la empresa y la gestión del poder y el liderazgo”.

## 4.2.-Análisis e interpretación de resultados<sup>12</sup>

Viernes 17 de marzo de 2017

### ❖ *Unidad de registro número 1: protocolo de contacto y puesta en escena*

#### **1.-Encuentro con los participantes:**

El primero en llegar fue Joan y llevaba puestas unas gafas de sol de las que no se desprendió en ningún momento de la sesión por cuestiones médicas.

Hubo algunos participantes que llamaron mi atención desde un primer momento, y estos son Xavier, Edison, Paulino y Lorena.

Xavier y Edison eran muy similares en cuanto a iniciar una conversación con el resto del grupo, pues tendieron a crear su propio espacio y resguardarse en él.

De Paulino me llamaron la atención sus ojos, pues parecían tranquilos pero al mismo tiempo pendientes de no perder el más mínimo detalle de los hechos. Me pareció que se trataba de un hombre muy analítico y observador.

Y Lorena desde el primer momento demostró ser pura energía. Cuando llegó pude observar que tenía muchas ganas de todo a cambio de nada. Sonrió nada más llegar y mantuvo la sonrisa, prácticamente, a lo largo de toda la sesión.

En el caso de Joan, recuerdo no saber muy bien de qué hablar, a diferencia de otros participantes, con los que las palabras salían rodadas. Probablemente, teniendo en cuenta que fue el primero en llegar, toda mi atención se centró en él, por lo que puede quedar perfectamente justificado que, ateniendo a las circunstancias, no encontrásemos las palabras para el momento.

Asimismo, en el caso de Lorena, resultó ser absolutamente todo lo contrario, pues entabló conversación rápidamente con varios de los participantes allí presentes, mostrándose natural y participativa desde el primer momento.

---

<sup>12</sup> Para la realización de los análisis he utilizado única y exclusivamente las grabaciones de las sesiones. Consecuentemente, no ha sido consultada ninguna información de tipo externo, salvo en aquellos apartados en los que se indica a pie de página la fuente empleada.

Consecuentemente, se fueron creando diferentes grupos de personas, cada uno de ellos con conversaciones muy distintas, las cuales sólo me dedicaba a escuchar sin intervenir, pues sólo así podría obtener un análisis más objetivo.

Además, la puntualidad del grupo fue favorable. Asimismo, es importante tener en cuenta que el medio de transporte utilizado se trata un factor relevante a valorar, pues en el caso del transporte público, la probabilidad de llegar puntual es elevada, mientras que aquellos que vinieron en coche tenían que prever el tiempo que invertirían en la búsqueda de aparcamiento y los posibles atascos.

En síntesis, el primer encuentro con los participantes del *FG N°1* fue cual soplo de aire fresco en mi cara. Mi confianza salió a flote al observar a todas aquellas personas allí paradas y a la espera de próxima comunicación para dirigirnos al aula.

## **2.-Entrada de los participantes en el aula:**

Igual que Julio César cuando decidió cruzar el Río Rubicón con sus tropas, yo también estaba lista en aquel instante y sabía que la decisión estaba ya tomada. También contaba con mis tropas, que no eran ni más ni menos que mi madre, mi pareja y el conjunto de psicólogos. Éramos pocos, aunque los suficientes. *Alea iacta est.* Dijo Julio César en aquel entonces. *Alea iacta est.* Pensé yo.

...

Es importante tener en cuenta que, en primer lugar, entramos los dos psicólogos y yo, pues ellos debían ser los primeros en tomar asiento y adaptarse a la situación.

Pasados diez minutos avisé a los participantes para que fueran entrando al aula, explicándoles previamente que debían intentar mantener el orden individual de entrada y, además, invitándoles a que, una vez estuvieran dentro del aula, dijeran su nombre y apellido/s en voz alta. De esta manera, los observadores podrían identificar fácilmente quiénes eran las personas a las que debían observar<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Asimismo, cada participante también tenía un “dorsal” en el que se podía visualizar claramente su nombre y su primer apellido.

Asimismo, teniendo en cuenta que asistieron 16 participantes, a continuación me dispondré a realizar el análisis de aquellos que más llamaron mi atención y, probablemente, la de los observadores:

***Miquel:***

Lo que más llamó la atención de este participante fueron los movimientos de sus pies. Como norma general, las puntas de los pies apuntan a aquel lugar en el cual estamos focalizando nuestra atención y, en el caso de Miquel, sus pies reaccionaron rápidamente a la situación, pues cuando se detuvo en frente de los observadores su cerebro acomodó la dirección de sus pies hasta dejarlos en la misma línea que los observadores.

Asimismo, lo primero que hizo al entrar en el aula fue decir su nombre en voz alta, pues parecía querer acabar rápido con aquella situación y sentarse de una vez por todas. Se dispuso a decir su nombre con contundencia, aunque no con demasiada seguridad, pues lo dijo alto y claro para que no tener que repetirlo.

Miquel iba vestido con una chaqueta deportiva negra, unos pantalones oscuros, unas bambas de montaña y una mochila amarilla y el complemento que resaltaba eran sus gafas negras.

Además, tardó varios segundos en decidir dónde iba a sentarse, y, finalmente, tomó asiento en una de las esquinas que conformaban la “U” de las mesas, cerca de la ventana. Asimismo, no mostró atención alguna a las instalaciones del aula.

***Edison:***

Edison fue el tercer participante en entrar y lo hizo agarrando su chaqueta y la hoja con su brazo izquierdo mientras que con la mano derecha sostenía la muñeca izquierda, probablemente como un intento de autocontrol.

Además, una vez se presentó (teniendo en cuenta que empezó diciendo “Soy...”, a diferencia del resto de participantes que eludieron el “soy”) se encogió de hombros y sonrió, lo cual podría relacionarse con el miedo y la inseguridad.

Con respecto a su vestimenta, Edison apostó por una camisa de color claro y unos tejanos, acompañado también por una mochila y unas gafas.

En este caso el tiempo de elección para elegir un sitio no fue tan prolongado como en el de Miquel, probablemente porque ya vio a algunos participantes sentados y le costó menos trabajo decidir cuál sería su lugar (de hecho, se sentó cerca de Miquel, pese a que había varios sitios que todavía estaban vacíos). Asimismo, en este caso tampoco Edison mostró atención a las instalaciones del aula.

***Paulino:***

Paulino no mostró ningún signo de inseguridad ni nerviosismo exterior, pues al entrar en el aula fue directo al que decidió que sería su sitio a lo largo de toda la sesión. Asimismo, mientras se dirigía a su asiento pronunció su nombre de manera alta y contundente, aunque sin detenerse a ello, pues continuó caminando. Estaba decidido.

Paulino iba vestido con una camisa discreta y unos tejanos, acompañado de un maletín y su chaqueta en los brazos. No obstante y, a diferencia del resto de participantes, Paulino sí que se detuvo a observar las instalaciones del aula.

**3.- Resultados del Cuestionario McClelland:**

Decidí realizar el cuestionario McClelland<sup>14</sup> a todos los participantes, no obstante, quise añadir un toque de ingenio en ello. Consecuentemente, coloqué un dossier de preguntas<sup>15</sup> en cada mesa e invite a los participantes a que giraran ese dossier –pues estaba boca abajo- e hicieran con éste lo que desearan (romperlo, tirarlo, arrugarlo e, incluso, para aquellos que quisieran, contestarlo).

McClelland expuso, en el año 1961, que la motivación de un individuo puede venir dada por la búsqueda de las siguientes tres necesidades dominantes: *necesidad de afiliación (N-Affil)*; *necesidad de logro (N-Ach)* y; *necesidad de poder (N-Pow)*.

- La **necesidad de afiliación** parte de la premisa de que los individuos buscan buenas relaciones interpersonales con los demás.

---

<sup>14</sup> David McClelland (1917 – 1998) es conocido fundamentalmente por sus aportaciones en el área de la motivación, aunque también llevó a cabo numerosos trabajos sobre la personalidad y la conciencia, tal y como establece el blog de Roger Mendez Benavides, en su entrada: “*Motivación. El modelo de las tres necesidades de David McClelland, (2009)*”.

<sup>15</sup> En el Anexo 5 pueden observarse los datos del cuestionario McClelland. Para ello, he realizado 47 gráficos (correspondientes a cada una de las preguntas) y llevado a cabo la comparativa porcentual entre un grupo y otro (*FG N°1* y *2*).

- La **necesidad de logro** es el grado en el cual un individuo opta por llevar a cabo tareas difíciles y desafiantes.
- Y la **necesidad de poder** es especialmente notoria en aquellas personas que sienten un gran deseo por estar a cargo como responsables.

Sabido esto y, una vez obtuve las respuestas, me dispuse a realizar el análisis del perfil motivacional del *FG N°1*, tomando como base el documento “Cuestionario McClelland.pdf de Francisco Mendez”, vía Scribd:

***Opciones de respuesta por cada pregunta:***

A continuación se muestran las opciones de respuesta por cada pregunta que marcó el *FG N°1*, esto es, la opción (A, B o C) que predominó en cada cuestión. Por ejemplo, en la primera pregunta (en mi actividad principal me gusta rodearme...) predominó la opción A (mis amigos) frente a la B (personas que conozcan el trabajo) y la C (personas influyentes). Asimismo, en el Anexo número 3 pueden observarse el total de los gráficos por cada pregunta.

1: A	2: B	3: B	4: A	5: B	6: A	7: A	8: A	9: B	10: A
11: C	12: B	13: A	14: A	15: C	16: C	17: C	18: A	19: C	20: A
21: A	22: C	23: C	24: A	25: C	26: A	27: C	28: A	29: B	30: B
31: A	33: A	34: A	35: C	36: B	37: A	38: C	39: A	40: B	41: B
43: C	44: C	47: C	48: C	49: C	50: A	52: B			

*Tabla explicativa N°4<sup>16</sup>*

***Descripción cualitativa de las necesidades motivacionales***

<b>AFILIACIÓN</b>	<b>PODER</b>	<b>LOGRO</b>
24	2	21

*Tabla explicativa N°5*

<sup>16</sup> Pese a poner “52” en el total de preguntas, se realizaron un total de 47, pues hubo algunas preguntas que pudieron ser eludidas del cuestionario, sin embargo, debo mantener el número original para poder efectuar el análisis.

Como puede observarse, en el *FG N°1* han tenido lugar necesidades de afiliación, de poder y de logro, aunque en volúmenes distintos. Consecuentemente, tal y como muestra la *Tabla explicativa número 5*, en el *FG N°1* predominó la “Afiliación”<sup>17</sup>, por lo que podría confirmarse que el interés principal de la mayoría de miembros asistentes al grupo 1 es establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. De hecho, suelen ser individuos muy sensibles a las críticas y con cierto rechazo a las mismas. Como regla general, no se trata de personas que se dediquen al mundo empresarial, pues temen los enfrentamientos pese a que pueden comunicarse libre y agradablemente.

**Ejemplo práctico que corrobora el hecho:** la mayoría de asistentes al *FG N°1* trataron de cooperar con el resto del grupo y evitaban en todo caso la competencia (pese a que había situaciones en las que discrepaban). De hecho, muchos de los participantes amparaban la opinión del resto del grupo en muchas de sus aportaciones.

#### **4.-Reacciones de los participantes al ver el vídeo del tráiler de la película del Experimento de la Cárcel de Stanford:**

Una vez los asistentes finalizaron sus cuestionarios e hice una breve introducción sobre el debate, decidí darle al *Play*. Quise averiguar cuáles eran las reacciones de los participantes al observar tal grado de crueldad y violencia.

Consecuentemente, decidí poner el tráiler de la película del Experimento y observar las macroexpresiones, las cuales suelen durar entre 0,5 y 4 segundos y son fácilmente reconocibles por ocupar todo el rostro. No obstante, pese a que es probable que la macroexpresión revele cómo puede sentirse alguien, lo más seguro es que sea la microexpresión la que revele la emoción real (es más difícil de fingir).

<b>Reacción general</b>	– Los asistentes estuvieron atentos al vídeo y algunos de ellos se mostraban incrédulos ante lo que veían (sorpresa: cejas levantadas, arrugas horizontales en la frente, mandíbula abierta).
-------------------------	---

<sup>17</sup> He obtenido esta conclusión gracias al documento del cuestionario McClelland de Francisco Mendez, pues en función de las opciones de respuesta por cada pregunta predominan unas necesidades u otras.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Muchos de ellos tenían su barbilla apoyada sobre sus manos, lo cual podría traducirse como señal de evaluación (pues la palma de la mano estaba cerrada, en caso contrario, supondría aburrimiento o pérdida de interés).</li> <li>– La mayoría tenía la nariz arrugada/las cejas hacia abajo y/o la boca abierta, siendo una de las principales características de la expresión del disgusto o el asco.</li> </ul>
<p><b>Reacciones particulares</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Iván:</b> las reacciones de Iván son especialmente resaltables con respecto a las del resto del grupo. El participante se mostró inquieto y deseoso de que el vídeo finalizara cuánto antes, pues constantemente bajaba su mirada y observaba al resto de participantes y observadores. Temía que descubrieran que estaba intranquilo, por lo que intenta disimular observando a la pantalla, sin embargo, Iván tenía su labio inferior empujando ligeramente hacia adelante y sus mejillas levantadas, por lo que puede intuirse que no estaba preparado para observar tal grado de crueldad y violencia<sup>18</sup>.</li> <li>– <b>Joan:</b> pareció mostrar agrado durante en algunos momentos del vídeo (especialmente al inicio), pues las comisuras de sus labios estaban hacia atrás y arriba y su boca estaba cerrada, sin exposición de sus dientes. Ello no significa que Joan no fuera reticente o se alegrara de lo que sus ojos veían, sin embargo, su percepción fue distinta a la del resto del grupo.</li> </ul>

*Tabla explicativa N°6*

<sup>18</sup> Ello no significa que el resto de participantes sí que lo estuvieran, pues la mayoría del grupo mostró expresiones de desagrado, no obstante, las de Iván fueron mucho más notorias y particulares, precisamente por evitar mirar a la pantalla durante el transcurso del vídeo.

## 5.-Explicación de la dinámica de la pelota:

Decidí llevar a cabo la dinámica de la pelota por dos motivos fundamentales:

- En primer lugar, la pelota podía ser la maza o el poder de la palabra, de manera que únicamente aquel que tuviera la pelota podría hablar. De esta forma, se garantizaba respetar el turno de palabra de los participantes.
- Y, en segundo lugar (aunque este motivo no fue explicado a los participantes), a través de la pelota podía percibirse quién era el verdadero líder del grupo. Por ejemplo, si un participante acababa de exponer sus argumentaciones y quería que éstas fueran rebatidas con la finalidad de crear debate, es probable que pasara la pelota a aquella persona más potente, lingüísticamente hablando. Asimismo, en caso de que algún participante expusiera sus argumentaciones y no quisiera que nadie las contradijera, es probable que pasara la pelota a un participante más tímido e inseguro.

<b>Reacción de los participantes al escuchar la dinámica</b>	Muchos de los participantes se pusieron tensos y nerviosos por el hecho de “ser la única persona que habla” mientras los demás observan, pues en ello consistía la dinámica. Sin embargo, hubo algunos participantes que expresaron signos de impaciencia por querer empezar pronto a jugar.				
<b>Uso de la dinámica durante el debate</b>	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho

*Tabla explicativa N°7*

### ❖ *Unidad de registro número 2: técnica del análisis del discurso (AD)*

#### 1.-Rompimiento del hielo:

Una forma primaria de darnos a conocer a los demás es a través de la auto-presentación, precisamente porque “auto-revelamos” libremente al resto de personas los aspectos que consideramos más importantes de nosotros mismos.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que la auto-presentación no consiste en un “tómeme por lo que soy”, sino que supone revelar una serie de imágenes que nos den a conocer al mundo exterior y que puedan ser posteriormente interpretadas por los demás.

A continuación, me dispongo a analizar el análisis de aquellos participantes que más llamaron mi atención:

<b><i>Presentación simple</i></b>	La presentación de <b>David</b> fue sencilla, pues se limitó a decir su nombre y a explicar brevemente en qué trabajaba. No hizo hincapié en aquello a lo que se dedicaba a hacer en su tiempo libre, pues quiso pasar rápidamente la pelota a otro participante. No obstante, podría partirse de la premisa de que David no se conoce a sí mismo y que no supo muy bien cómo reaccionar, sin embargo, si se tiene en cuenta que fue el primer participante en tener que presentarse, podría quedar perfectamente justificada su tímida reacción.
<b><i>Presentación completa</i></b>	Las presentaciones de <b>Lorena y Jesús</b> fueron menos sintetizadas que las de David, pues hicieron alusión a sus intereses, talentos y habilidades. Consecuentemente, podría decirse que se trataron de dos presentaciones completas y que abarcaron varios aspectos de sus personas. Asimismo, cabe remarcar que Jesús explicó algunos de los desafíos que había logrado en los últimos meses, a diferencia de Lorena.

*Tabla explicativa N°8*

En general, la gran mayoría de participantes se limitó a decir su nombre y su primer apellido y qué habían estudiado o dónde trabajaban, lo cual es totalmente válido, pues no se trata de desacreditar ninguna presentación.

Sin embargo, sí que hubo personas que estuvieron más dispuestas y preparadas en el momento de auto-presentarse (Lorena y Jesús, por ejemplo), precisamente por los aspectos a los que atendieron en su valoración (*hobbies*, logros, desafíos, alguna que otra broma, etc.) y la soltura con la que lo hicieron.

Además, el grado de confianza de los participantes fue, en general, medio, pues hubo participantes que tuvieron muchísima desenvoltura en su presentación, mientras que otros se cohibieron en mayor medida. Consecuentemente, sabido es que el tono de voz es el espejo de la seguridad y confianza de los miembros participantes, la gran mayoría de ellos adoptó un tono de voz medio mayor que el de la voz normal y la velocidad del habla también se mantuvo igual a la normal. En síntesis, podría afirmarse que estuvieron “subordinados” a la situación y fue ésta quién les dominó.

Por lo que hace a las manifestaciones fisiológicas, cognitivas y conductuales de los miembros participantes, debe tenerse en cuenta que la gran mayoría de ellos experimentó el mismo proceso emocional<sup>19</sup>, pues la emoción primaria que predominó entre todos los asistentes fue la sorpresa.

Igual que ocurre en la empresa, también ocurre en otros lugares, y es que las funciones adaptativas del cerebro preparan a nuestro organismo para la acción (*Darwin*). Asimismo, toda emoción tiene un desencadenante emocional<sup>20</sup> que puede ser percibido por distintas vías de acceso (vista, oído, etc.) y, en este caso, el desencadenante fue provocado por la aparición de un nuevo estímulo: la dinámica de la pelota y la sutil imposición a los participantes de tener que presentarse.

- **Manifestación fisiológica:** disminución de la frecuencia cardíaca e incremento momentáneo de la actividad neuronal.
- **Manifestación cognitiva:** atención centralizada a procesar la nueva información e incremento general de la actividad cognitiva.
- **Manifestación conductual:** sensación de incertidumbre por lo que puede ocurrir y mente en blanco transitoriamente.

---

<sup>19</sup> Un proceso emocional es un cambio puntual que tiene lugar en un determinado momento y con una duración delimitada en el tiempo.

<sup>20</sup> Esto es, el antecedente que pone en marcha todo el proceso emocional. Se trata de la percepción de un cambio en las condiciones, tanto internas como externas.

Consecuentemente, la reacción al inicio y al final de la explicación fue muy diversa, pues mientras que la gran mayoría de participantes experimentó un estado de vigilancia y curiosidad cuando expliqué la dinámica de la pelota, una vez se auto-presentaron fueron relajándose paulatinamente.

Asimismo, la pelota actuó a modo “quitamiedos” para la gran mayoría de participantes, especialmente para aquellos que eran más jóvenes, pues mientras se presentaban jugaban/apretaban la pelota.

## **2.-Pregunta de transición:**

Aprovechando que al inicio de la sesión había puesto a los participantes el tráiler de la película del “Experimento de la Cárcel de Stanford”, quise preguntarles “*¿Qué papel hubieran preferido interpretar: el de guardias o el de presos?*”. De esta manera, podría obtener algunas pistas acerca de cómo percibían los participantes el poder (guardias) y la subordinación (presos) en general.

La mayoría de los asistentes afirmó que hubiera preferido interpretar el rol de guardia, salvo algunos de ellos que preferían el de preso (a continuación se muestran algunas de las explicaciones de los participantes):

### ***Argumentaciones de apoyo al rol de guardia:***

- **David (Entrenador de fútbol):** “Haría un uso responsable del poder, entonces como persona fomentaría que tuvieran unas buenas condiciones”.
- **Emma (Accountant):** “Si eres guardia puedes escoger si ejerces o no el poder”.
- **Lluís (Jefe de proyectos):** “Querría ser guardia porque creo que la autoridad no es mala, de hecho, bien utilizada es incluso necesaria”.
- **Fina (Técnica administrativa):** “Pues yo no quiero ser presa, es decir, estamos hablando desde una posición en la que vas a ser preso por algo que has hecho mal y estás allí recluso y contra tu libertad. Obviamente, pensando en cada uno, el preso no es popular y la autoridad es un poco más jugosa. Elijo guardia.”

- **Chema (Mediador):** “Escogería ser guardia por dos cosas. Una, porque tendría mucho miedo de ser prisionero, tengo que reconocerlo, y segundo, porque alomejor podría intentar hacer algo para mejorar las condiciones de vida de los presos”.

***Argumentaciones de apoyo al rol de preso:***

- **Marc (Graduado Social):** “Sería prisionero porque no podría tener la ventaja de tener autoridad sobre alguien, teniendo en cuenta que esa autoridad no me la he ganado yo.”
- **Joan (Encargado):** “Yo querría ser prisionero, porque en mi vida he viajado mucho y he descubierto que la autoridad es mala porque te cambia radicalmente, y eso es algo que me he encontrado todos los días”.
- **Edison (Técnico informático):** “Yo sería preso porque el poder corrompe”.
- **Lorena (Psicóloga):** “Claramente sería prisionera”.

*Grosso modo*, las argumentaciones en favor del rol de guardia fueron más exhaustivas que las de aquellos participantes que preferirían ser presos.

La mayoría de los participantes consideraron que el hecho de ser guardias contribuiría a una mejor gestión de la situación, eludiendo que el poder podría corromper o dañar.

Consecuentemente, mantenían que el poder no era negativo, siempre y cuando se hiciera un uso adecuado y efectivo del mismo, no obstante, en ningún momento revelaron una solución para no ser “víctimas del poder”.

Por lo tanto, quienes mantenían que preferían ser guardias hacían alusión a la necesidad de acabar con las injusticias y desigualdades entre los dos grupos y no tanto en el deseo de controlar a los demás.

Asimismo y, sorprendentemente, no existe ningún tipo de relación entre las argumentaciones de los participantes con la profesión que desarrollan, pese a que en un primer momento pudiera pensarse que, por el hecho de formar parte de un nivel jerárquico de base-medio, se hubieran decantado por el rol de presos.

### 3.-Preguntas de profundización:

Las preguntas de profundización serán abordadas en cuatro apartados diferentes y compuestos, cada uno de ellos, por diferentes preguntas, tal y como se muestra a continuación:

#### 1. El poder y la sumisión en la empresa

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Qué entienden ustedes por poder? ¿Y por subordinación?</i>
<b>RESPUESTA</b>	Por un lado, la mayoría de los participantes entendían el poder como la capacidad de poder ejercer un dominio sobre otra persona. Y, por otro lado, consideraban que la subordinación se refería a la dependencia que tenía una persona con respecto a otra de mayor rango o autoridad. De hecho, hubo algunos participantes que, para tratar de explicar el concepto de subordinación hicieron alusión a la palabra “castigo”.

*Tabla explicativa N°9*

<b>PREGUNTA</b>	<i>En una escala del 1 al 10: ¿Qué poder e influencia consideran que tienen en su trabajo y por qué?</i>
<b>RESPUESTA</b>	La media de poder que se atribuyeron -con poca seguridad y tímidamente- los participantes se sitúa alrededor de un 6,5. Consideraban que en su puesto de trabajo no tenían prácticamente autonomía ni capacidad de decisión, pues las reglas e instrucciones les vienen impuestas por sus superiores jerárquicos. Sin embargo, algunos hicieron alusión a la especialización <sup>21</sup> que tenían en su trabajo, lo cual les otorgaba cierta maniobra de actuación.

*Tabla explicativa N°10*

<sup>21</sup> Neil Kokemuller establece en su artículo publicado en “La Voz de Houston” “¿Qué es la especialización del trabajo? Establece que la especialización es lo contrario a un enfoque generalizado para trabajar una estructura, en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo”.

Asimismo, decidí poner a los participantes una serie de diapositivas en las que se mostraban un conjunto de imágenes que reflejaban situaciones de poder y subordinación, como por ejemplo, las siguientes (entre otras):



*Imagen N°3: a la izquierda, Vladimir Putin y a la derecha, Barack Obama.*



*Imagen N°4: entrevista de trabajo.*



*Imagen N°5: empleador autoritario.*



*Imagen N°6: negociación.*

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Qué observan en las siguientes imágenes?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<p>La mayoría de los participantes, para describir lo que veían en las imágenes, utilizaron, principalmente, las siguientes palabras: autoridad; poder; tensión y fracaso.</p> <p>Asimismo, el grado de participación en esta pregunta fue elevado, pues muchos participantes quisieron dar su punto de vista respecto lo que observaban en aquellas diapositivas y, además, fue desapareciendo la vergüenza y aumentando la seguridad de cada participante.</p> <p>Pese a que el grado de participación en esta cuestión fue elevado, sólo tres miembros hicieron alusión al lenguaje corporal de las fotografías.</p>

*Tabla explicativa N°11*

## 2. Asunción de roles en una organización

Por un lado, para la primera pregunta de este apartado utilicé el siguiente libro: “*Esta empresa es un ZOO*”, de José Manuel Muriel, en el que se realiza una comparación entre los animales y los diferentes tipos de personas que se pueden encontrar en el ámbito empresarial. El autor clasifica a los animales en los siguientes tres grupos:

- **Depredadores:**
  - **Cocodrilo:** esquivo pero siempre alerta para cazar a su presa.
  - **Hiena:** sólo piensa en su bienestar y se aprovecha del trabajo de los demás.
  - **Buitre:** actúa cuando nadie lo ve y no aporta nada.
  - **Zorro:** huidizo, no ataca nunca sin estudiar a su presa y diseñar un plan.
  - **Serpiente:** muy peligrosa y traicionera, te ataca cuando menos lo esperas.
  - **Murciélago:** vive a costa de los demás.
- **Neutros:**
  - **Avestruz:** es eficaz cuando las cosas van bien, pero es una pared cuando hay que tomar decisiones.
  - **Hipopótamo:** no le importa estar muchas horas en la oficina si no tiene nada que hacer.
  - **Cebra:** gusta por su porte, por su actitud pero huye cuando hay dificultad.
  - **Mono:** va en grupo, siempre con los de su especie. Suelen ser los que más ruido hacen y pueden ser muy sociables y laboriosos.
  - **Búho:** es poco comunicativo, inofensivo, conformista y feliz.
  - **Loro:** habla y habla, puede mirar a los demás, pero no los ve.
- **Poderosos:**
  - **Lobo:** es astuto y solitario. También es fuerte, eficaz, trabajador y flexible.
  - **León:** su presencia destaca, es respetado y ataca para defender su territorio.
  - **Oso pardo:** es tímido y generoso, sabe dejar participar a los demás, le gusta sentirse libre.
  - **Rinoceronte:** es fuerte (pero noble) y tranquilo (pero es mejor no atacarlo).
  - **Elefante:** enorme y poderoso, pero perezoso. Si se le controla y se le exige lo suficiente, es muy trabajador.

- **Caballo:** es grande, apuesto y noble, y además es laborioso y resistente.

Lo que hice fue poner a los asistentes una serie de imágenes con los diferentes animales que se mencionan en el libro, para que posteriormente cada participante explicara con qué animal se identificaba más y por qué.

PREGUNTA	¿Con qué animal se identifican más? ¿Por qué?
RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Fina:</b> “El lobo, porque la parte solitaria la he utilizado muchas veces en mi contexto.”</li> <li>– <b>Chema:</b> “Con el mono, porque me encanta la comunicación. Además, el mono tiene curiosidad, y es algo que a mí me caracteriza”.</li> <li>– <b>Lorena:</b> “Yo soy más oso, en el sentido de vivir y dejar vivir. Luego, también, una zorra, por el hecho de ser observadora y de estar muy pendiente de los pequeños detalles y por saber cómo hay que atacar”.</li> <li>– <b>Miquel:</b> “Yo me identifico mucho con el cocodrilo, porque me gusta mucho ir a lo mío y a por todas”.</li> </ul>

Tabla explicativa N°12

Estas son sólo algunas de las respuestas que dijeron algunos participantes, pues en este caso hubo más dificultades para que expresaran con qué animal se identificaban más, probablemente por vergüenza a revelar algo de sí mismos al resto.

Pese a ello, si tuviera que hacerse un recuento, la mayoría de los participantes se identificaron con el grupo de los depredadores o los neutros, salvo Lorena y Fina, que se identificaron más con el grupo de los poderosos.

Y, por otro lado, por lo que hace a la segunda pregunta de este apartado, consideré interesante que los participantes realizaran un *role playing*<sup>22</sup>. Para ello, conté con la colaboración de dos participantes que se ofrecieron voluntarios y les entregué a cada uno de ellos una hoja en la que ponía escrito el rol que deberían desarrollar en menos de dos minutos en el aula<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> El *role playing* se llevó a cabo haciendo uso de la mímica, sin ningún tipo de ruido o sonido.

<sup>23</sup> Para prepararlo tuvieron que salir del aula unos minutos.

Un participante desarrollaría el rol de “jefe”, mientras que el otro llevaría a cabo el de “trabajador”. Consecuentemente, el resto de participantes debía descubrir quién desempeñaba un papel y quién desempeñaba el otro.

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Quién de los dos asume el rol de jefe y quién el de trabajador? ¿Por qué?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<p><b>Situación interpretada:</b> la jefa ordenaba una serie de cosas al empleado con ayuda de la mano y el dedo índice. El jefe se mantenía firme y el empleado se movía de un lado a otro en cumplimiento de las órdenes.</p> <p><b>Respuestas de los participantes:</b> supieron identificar fácilmente quién era quién. Asimismo, explicaron que les resultó sencillo por el lenguaje corporal que adoptó la voluntaria que desempeñó el rol de jefa.</p>

*Tabla explicativa N°13*

### 3. Cambios en la personalidad de un individuo ante la asunción de una nueva circunstancia laboral

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Creen que el poder corrompe?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<p>La mayoría de los participantes (salvo cuatro de ellos) consideró que el poder sí corrompía, transformando radicalmente a la persona que lo ejercía.</p> <p>Muchos de ellos explicaban que cuando un trabajador debía hacer frente a una nueva situación que implicaba mayor poder, autoridad o responsabilidad (ascenso, aumento de sueldo, etc.), éste modifica su comportamiento hacia los demás, llegando a ser –tal y como apuntaban algunos asistentes- más tibante, irascible, soberbio y menos humilde.</p> <p>Asimismo, el grado de participación en esta pregunta fue elevado y en el que hubo más debate y polémica entre los miembros (entre aquellos cuatro que creían que el poder no corrompía frente al resto que mantenía que sí).</p>

*Tabla explicativa N°14*

#### 4. Las relaciones en la empresa y la gestión del poder y el liderazgo

Finalmente, decidí dividir a todos los participantes en dos grupos para realizar la última dinámica y, una vez estuvieron situados en partes diferentes del aula entregué dos hojas (una para cada grupo) en el que había una serie de preguntas.

Cada grupo tenía diez minutos para decidir qué postura mantenía frente a cada cuestión y decidir quién iba a ser el portavoz del grupo. Una vez transcurridos los diez minutos, eran los portavoces de los dos grupos quienes hablaban (en un lapso máximo de treinta segundos para defender la postura).

La finalidad de esta dinámica era crear cohesión de grupo y facilitar la comunicación de todos los participantes, analizando hasta qué punto sabían actuar bajo presión y comprender las reglas.

<b>1ª: ¿Cuál debería ser la relación entre un jefe y un trabajador?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Debería haber una relación de confianza, respeto y, sobre todo, que sea una relación coherente y de corresponsabilidad”.</i>	<i>“Una relación normal entre dos personas y, sobre todo, con empatía”.</i>

Tabla explicativa N°15

<b>2ª: ¿Es necesario el poder para gestionar adecuadamente una empresa?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Sí, desde el punto de vista del liderazgo positivo. Además, la persona que llegue arriba debe serlo porque la mayoría ha querido que así sea”.</i>	<i>“Se puede gestionar una empresa sin poder. Es decir, hay que gestionar una empresa desde el punto de vista de que todas las decisiones tienen que ser tomadas consecuentemente y justificadas”.</i>

Tabla explicativa N°16

<b>3r<sup>a</sup>: ¿Qué es más importante: la cantidad de poder o cómo se usa el mismo?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Definitivamente, calidad. Lo resumo en un ejemplo: la palabra arranca, pero el ejemplo arrastra.”</i>	<i>“El poder lo que no quiere es que tú pienses y, gracias a eso, pierdes muchas posibilidades.”</i>

*Tabla explicativa N°17*

En síntesis, el *FG N°1* tuvo una capacidad elevada para saber reaccionar bajo presión, pues supieron decidir rápidamente qué personas iban a ser las portavoces del grupo –en función de la pregunta- y calcularon favorablemente el tiempo de respuesta (de treinta segundos).

Asimismo, no existen diferencias notables entre las aportaciones de un grupo con las del otro, no obstante, sí que hay un dato que es concluyente, y es que las posturas del grupo 1 fueron más claras, directas y concisas que las del grupo 2.

Pese a ello, fue la actividad en la que hubo un mayor grado de participación y sentimiento grupal pues, tal y como puede observarse en las grabaciones de vídeo, los participantes sonreían, hablaban y reaccionaban más cómodamente –probablemente porque creían que se trataba de una tregua y que los observadores no estarían tan pendientes de ellos-.

**Viernes 31 de marzo de 2017**

❖ *Unidad de registro número 1: protocolo de contacto y puesta en escena*

**1.-Encuentro con los participantes:**

En este caso, el primero en llegar fue David y llevaba, también, unas gafas de sol, aunque en este caso la causa no atendía a motivos médicos. Iba vestido de traje y desde el primer momento me transmitió seguridad.

Asimismo, en este *FG* también hubo algunos participantes que captaron mi atención, y estos fueron Walker, Anna, Trini y Víctor.

En el caso de Walker, me pareció ser una persona tímida e introvertida, lo cual supuso un choque de creencias abismal, pues las conversaciones que mantuve con él días previos al debate me transmitieron todo lo contrario. De nuevo, un soplo de aire fresco que me permitió contrastar la idolatría de Walker con su verdadero yo.

Por lo que hace a Anna y Trini, fueron para mí la viva imagen de la elegancia y el gusto. Dos mujeres extrovertidas, seguras de sí mismas y con un liderazgo ejemplar.

Y, finalmente, Víctor, que fue el último participante en llegar, le percibí desde un primer momento como un hombre divertido y risueño. No obstante, debo reconocer que en un primer momento pensé que se trataba de una persona introvertida, sin embargo, esta primera creencia se desmontó en el mismo instante en que él decidió demostrar cómo era realmente. Rompiendo todos mis esquemas.

En este segundo grupo de debate me resultó mucho más fácil poder entablar conversación con los participantes, probablemente porque ya me había sumergido hacía dos semanas en una idéntica experiencia. Asimismo, en este caso no se formaron agrupaciones de participantes, sino que el grupo se mantuvo en una totalidad común en la que todos interactuaban con el resto de asistentes.

Asimismo, la puntualidad fue positiva, pues casi todos los participantes estuvieron a la hora prevista. Y, de hecho, la mayoría de los asistentes acudieron al lugar con su medio de transporte privado.

En síntesis, si el primer encuentro con los participantes del *FG* número 1 consistió en un soplo de aire fresco para mí, en este caso, se volvió a repetir la misma experiencia, aunque en este caso, el viento soplaba con menor intensidad.<sup>24</sup>

## **2.-Entrada de los participantes en el aula:**

### ***Víctor:***

Víctor fue el primer participante en entrar y mostró desde un primer momento una actitud positiva y risueña, lo cual mantuvo en su entrada al aula.

Dijo su nombre con contundencia y mirando a todos los que estábamos dentro del aula. Asimismo, su manera de preguntar dónde podía sentarse fue extender los brazos señalando a todos los sitios vacíos, esperando probablemente que nosotros contestáramos.

No tardó en decidirse y, de hecho, quiso sentarse en el centro de la “U”, pese a que el resto de sitios todavía no habían sido ocupados por ningún participante.

Víctor llevaba una americana marrón y una camisa azul de rallas discretas y observó las instalaciones del aula y al resto de participantes que iban entrando, permitiéndoles y facilitándoles en todo caso el paso con educación.

### ***David:***

Dijo su nombre con orgullo y satisfacción y manteniendo la mirada fija en los observadores. Acto seguido metió su mano derecha en el bolsillo para volver a sacarla después, lo cual transmitió un halo de misterio y secretismo en su persona.

David no tardó en decidir donde se sentaría, pues optó por un lugar cercano a la puerta y situado cerca del centro de la “U”.

Una vez sentado, empezó a acariciar su corbata unos segundos y recolocó su silla, la botella de agua y los papeles que había encima de la mesa.

---

<sup>24</sup> Se trata de una metáfora para explicar de qué manera mi confianza y mi autoestima fueron en aumento a medida que los participantes asistían. Consecuentemente, por ello en el segundo caso el viento fue “de menor intensidad”, pues después de la experiencia del primer grupo de debate, en el segundo aumentó mi convicción y seguridad. Y, efectivamente, no me equivoqué, aunque sí que experimenté la misma sensación, aunque en todo caso, en menor grado.

No entabló conversación con los dos participantes que había a sus lados, pese a ello, se mostró atento a la entrada y acciones del resto de participantes, aunque prestó muchísima más atención a su comportamiento y postura iniciales. Además, prestó atención a las instalaciones del aula, especialmente a las cámaras de audio y de vídeo.

***Núria:***

Núria dijo su nombre de manera tranquilamente y se dispuso a sentarse cerca de la ventaja, en una de las esquinas de la “U”. No obstante, previamente había acomodado sus cosas en otra de las mesas, pero repentinamente decidió cambiar de lugar. Entró con los brazos cruzados, no obstante, no se mostraba defensiva ni esquivada, pues todo lo contrario, se mostró receptiva y dispuesta a participar.

Su vestimenta fue discreta y de tonos oscuros. Una vez sentada no realizaba movimientos impacientes y se mostró paciente, a la espera de lo que podía ocurrir.

**3.- Resultados del Cuestionario McClelland:**

El análisis del perfil motivacional del *FG N°2* es el siguiente:

***Opciones de respuesta por cada pregunta:***

1: B	2: B	3: B	4: A	5: B	6: A	7: C	8: A	9: A	10: B
11: C	12: B	13: A	14: A	15: C	16: A	17: A	18: A	19: C	20: A
21: A	22: C	23: A	24: C	25: A	26: C	27: A	28: B	29: B	30: A
31: A	33: A	34: A	35: A	36: B	37: A	38: C	39: B	40: A	41: B
43: C	44: C	47: C	48: C	49: C	50: A	52: B			

*Tabla explicativa N°18*

***Descripción cualitativa de las necesidades motivacionales***

<b>AFILIACIÓN</b>	<b>PODER</b>	<b>LOGRO</b>
19	8	20

*Tabla explicativa N°19*

Como puede observarse en el *FG N°2* predominó el “Logro”<sup>25</sup>, por lo que puede afirmarse que se trata de individuos con estándares elevados, esto es, personas orientadas a los resultados y a las tareas a largo plazo. De hecho, es una motivación totalmente imprescindible para aquellas personas que aspiran a ser empresarias.

**Ejemplo práctico que corrobora el hecho:** la mayoría de asistentes al *FG N°2* planteaban, a menudo, hipótesis/situaciones arriesgadas para el resto del grupo.

#### 4.-Reacciones de los participantes al ver el vídeo del tráiler de la película del Experimento de la Cárcel de Stanford:

<b>Reacción general</b>	– La reacción general fue similar a la del <i>FG N°1</i> <sup>26</sup> , aunque en este caso no hubo ningún participante que sintiera un fuerte rechazo al observar el vídeo.
<b>Reacciones particulares</b>	– <b>David y Víctor:</b> estos dos participantes -especialmente el primero- mantuvieron la sonrisa durante el transcurso del vídeo. No obstante, cabe realizar una breve puntualización entre ambos, pues en el caso de David su expresión mantenía el contacto visual y los labios comprimidos (señal de agrado e identificación), mientras que en el caso de Víctor la expresión atendía a la situación social, pues probablemente quería transmitir simpatía y confianza. <sup>27</sup>

*Tabla explicativa N°20*

#### 5.-Explicación de la dinámica de la pelota:

<b>Reacción de los participantes al escuchar la dinámica</b>	En este caso, las reacciones fueron diferentes a las del grupo N°1, pues los participantes escucharon atentamente el funcionamiento de la dinámica pero no manifestaron ningún signo de querer practicarla (y no eludiendo a la vergüenza, aunque quizá sí el desinterés).
--	--

<sup>25</sup> Para poder llegar a este resultado he seguido (igual que con el *FG N°1*) los pasos establecidos en el Cuestionario McClelland. En función de las opciones de respuestas (A, B o C) que marcaran los participantes, predominaba más la afiliación, el poder o el logro.

<sup>26</sup> *FG N°1*.

<sup>27</sup> Teniendo en cuenta que Víctor demostró ser, desde un primer momento, una persona jubilosa y simpática.

<b>Uso de la dinámica durante el debate</b>	Nada	Poco	Medio	Bastante	Mucho
---	------	------	-------	----------	-------

Tabla explicativa N°21

❖ *Unidad de registro número 2: técnica del análisis del discurso (AD)*

**1.-Rompimiento del hielo:**

<b>Presentación simple</b>	-
<b>Presentación completa</b>	Todas las presentaciones de los miembros del <i>FG N°2</i> fueron completas, pues no hubo ninguno que dijera única y exclusivamente su nombre y profesión.

Tabla explicativa N°22

El grado de confianza de los participantes fue elevado y mantuvieron un tono de voz acorde a la situación. En síntesis, no hubo ningún participante que actuara de manera subordinada con la situación, pues supieron manejarla satisfactoriamente.

Por lo que hace a las manifestaciones fisiológicas, cognitivas y conductuales de los miembros participantes, la emoción primaria que predominó entre todos los asistentes fue la alegría. Asimismo, en este caso, el desencadenante emocional fue provocado, también, por la aparición del estímulo de la dinámica de la pelota.

- **Manifestación fisiológica:** aumento de la frecuencia cardíaca e incremento en frecuencia respiratoria (Averill, 1969).
- **Manifestación cognitiva:** facilita la empatía, la solución de problemas y la creatividad (Nasby y Yando, 1982).
- **Manifestación conductual:** estado placentero y sensación de autoestima y autoconfianza (Averill y More, 1993).

Consecuentemente, la reacción al inicio y al final de la explicación se mantuvo equilibrada, pues los participantes mostraron iniciativa e interés en todo momento. Asimismo, en este caso la pelota no actuó como “quitamiedos”, pues como bien se ha mencionado anteriormente, en el *FG N°2* no se respetó al pie de la letra la dinámica de la pelota, salvo en la presentación de los miembros participantes.

Al mismo tiempo, no mostraron una posición de apego y seguridad con la pelota (pese a que el primer participante en presentarse reaccionó de manera nerviosa, igual que ocurrió en el *FG N°1* cuando pasé la pelota al primero en hablar).

## **2.-Pregunta de transición:**

En el *FG N°2* también pregunté a los participantes “¿*Qué papel hubieran preferido interpretar: el de guardias o el de presos?*” y, en este caso, las respuestas fueron similares, aunque con algún que otro matiz:

### ***Argumentaciones de apoyo al rol de guardia:***

- **Tomás (Asesor de Alcaldía):** “Yo preferiría ser guardia, porque el guardia se va a su casa y el preso se queda dentro y las condiciones no son las mismas. Y como he estado en una prisión (como externo), por cuestiones que no voy a decir ahora, sé que se está mejor fuera que dentro”.
- **José Antonio (Director):** “He estado trabajando en muchos sitios y... después de haber visto muchas partes “feas”, yo si tuviera que elegir un rol elegiría el de guardia. He visto como sacaban a personas de su entorno y eran totalmente deshumanizadas”.
- **Anna (Subdirectora):** “Teniendo en cuenta que siempre me ha gustado más ser líder, supongo que me vería más en un papel de guardia.

### ***Argumentaciones de apoyo al rol de preso:***

- **Víctor (Fundador):** “Tendría la curiosidad de ver cómo puedo escapar, querría ser prisionero”.
- **David (Financial Trainee):** “Yo sería prisionero porque es la tesitura que te permite revelarte y en la que más fácilmente puedes adquirir liderazgo, ya que hay una causa común frente al opresor”.

En este caso, salvo dos participantes, todos los asistentes preferirían adoptar el rol de guardias si tuvieran que participar en un experimento como el de la Universidad de Stanford.

Cierto es que, a diferencia del *FG N°1* (en el que aquellos participantes que querían ser guardias aludían a que llevarían a cabo una mejor gestión del poder), en este caso, los asistentes que preferirían ser guardias lo serían atendiendo a su experiencia y no tanto por creer que podrían gestionar mejor el poder.

Es decir, los participantes del *FG N°2°* argumentaban su explicación en base a experiencias vividas (lo que habían visto a lo largo de su vida, por ejemplo, viajando) y, por tanto, consideraban que el rol de presos sería demasiado duro o complicado.

De cualquier modo, hubo dos participantes que apostaron por el rol de presos, frente a la pluralidad del grupo.

Asimismo, en este caso tampoco existiría relación entre las argumentaciones del grupo con el puesto de trabajo que desempeñan. Esto es, podría creerse que por tratarse de individuos con un rango jerárquico superior al del *FG N°1* hubieran decidido, en cualidad de unánime, el rol de guardias, sin embargo, tal y como he mencionado previamente, dos integrantes rompieron con esta falsa creencia.

### 3.-Preguntas de profundización:

#### 1. El poder y la sumisión en la empresa

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Qué entienden ustedes por poder? ¿Y por subordinación?</i>
<b>RESPUESTA</b>	Por un lado, la gran mayoría de asistentes entendían el poder como la capacidad que tienen algunas personas para conseguir seguidores gracias a su personalidad y carisma. Y, por otro lado, consideraban que la subordinación se refería al grado de respuesta de B sobre A (que ejerce poder).

*Tabla explicativa N°23*

<b>PREGUNTA</b>	<i>En una escala del 1 al 10: ¿Qué poder e influencia consideran que tienen en su trabajo y por qué?</i>
<b>RESPUESTA</b>	La media de poder que se atribuyeron –de manera contundente y segura- los participantes se sitúa alrededor de un 8,5.

	Algunos participantes aludían al hecho de tener trabajadores a su cargo y, además, por la responsabilidad que implica el tomar decisiones relevantes para el futuro de la organización en un lapso de tiempo reducido.
--	--

Tabla explicativa N°24

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Qué observan en las siguientes imágenes?</i>
<b>RESPUESTA</b>	La mayoría de los participantes, para describir lo que veían en las imágenes, utilizaron, principalmente, las siguientes palabras: sumisión; autoridad; seguridad; dominio.  Asimismo, el grado de participación en esta pregunta fue menor que en el <i>FG N°1</i> , no obstante, también es cierto que, en este caso, los participantes prestaron más atención al lenguaje corporal.

Tabla explicativa N°25

## 2. Asunción de roles en una organización

Siguiendo con la metodología del *FG N°1*, puse a los participantes una serie de imágenes de animales, explicándoles el significado de cada uno de ellos, para que posteriormente me dijeran con cuál se habían sentido más identificados:

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Con qué animal se identifican más? ¿Por qué?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Víctor:</b> “El lobo, porque ataca en solitario”.</li> <li>– <b>Anna:</b> “Yo el caballo, porque me veo noble y ágil”.</li> <li>– <b>José Antonio:</b> “Con el lobo, por su instinto cazador.”</li> <li>– <b>Albert:</b> “Yo soy un caballo, por la velocidad, la nobleza y, en fin, un poco su espíritu y habilidad. También por lo inteligente y ágil que es cuando hay que cavar en grupo.”</li> <li>– <b>Walker:</b> “Yo con el león, porque conozco mi medio, mi campo de actuación”.</li> </ul>

Tabla explicativa N°26

Teniendo en cuenta que en la tabla sólo se muestran algunas de las intervenciones, en este caso, todos los participantes del *FG N°2* se identificaron con el grupo de los poderosos, especialmente con lobos.

Y, por otro lado, por lo que hace a la segunda pregunta de este apartado, también consideré interesante realizar el *role playing*.

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Quién de los dos asume el rol de jefe y quién el de trabajador? ¿Por qué?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<p><b>Situación interpretada:</b> el jefe y el trabajador negociaban un acuerdo y, para ello, llevaron a cabo un apretón de manos, en el que el jefe puso su mano inclinada hacia abajo y el trabajador hacia arriba.</p> <p><b>Respuestas de los participantes:</b> no les resultó complicado identificar qué rol desempeñaba cada participante, pese a que la interpretación fue muy sutil.</p>

*Tabla explicativa N°27*

3. ***Cambios en la personalidad de un individuo ante la asunción de una nueva circunstancia laboral***

<b>PREGUNTA</b>	<i>¿Creen que el poder corrompe?</i>
<b>RESPUESTA</b>	<p>En este grupo no hubo ningún participante que creyera que el poder corrompía, de hecho, creían que el poder no era algo negativo, siempre y cuando se hiciera un buen manejo del mismo.</p> <p>Más aún, no consideraban que una persona cambia su actitud por el simple hecho de tener que hacer frente a una nueva situación laboral, pues partían de la base de que seguramente “había de todo en el mercado”, pero que los cambios de comportamiento no necesariamente eran una regla.</p> <p>Asimismo, el grado de participación en esta pregunta fue inferior al del <i>FG N°1</i>.</p>

*Tabla explicativa N°28*

**4. Las relaciones en la empresa y la gestión del poder y el liderazgo**

<b>1rª: ¿Cuál debería ser la relación entre un jefe y un trabajador?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Deberían evitarse en todo caso relaciones de antagonismo (oposición) y crearse relaciones de sinergia (cooperación).”</i>	<i>“El jefe debe ser comprensivo, aunque también firme, ya que sino el trabajador lo puede ver como una persona débil”.</i>

*Tabla explicativa N°29*

<b>2ª: ¿Es necesario el poder para gestionar adecuadamente una empresa?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Desde luego que sí, para que una empresa genere valor es necesario que existan personas capacitadas y poderosas”.</i>	<i>“La posesión de poder no hace poseedor de la autoridad, son cosas muy diferentes. La autoridad no siempre es necesaria, pero el poder sí que lo es”.</i>

*Tabla explicativa N°30*

<b>3rª: ¿Qué es más importante: la cantidad de poder o cómo se usa el mismo?</b>	
<b>POSTURA GRUPO 1</b>	<b>POSTURA GRUPO 2</b>
<i>“Siempre es calidad, en todos los aspectos”.</i>	<i>“Por supuesto, la manera de hacer uso del poder es mucho más relevante”.</i>

*Tabla explicativa N°31*

Para concluir, el *FG N°2* también tuvo una alta capacidad para reaccionar bajo presión, aunque en este caso invirtieron más tiempo en determinar quién iba a ser el portavoz del grupo. Asimismo, hubo una adecuada gestión del tiempo, pues fueron breves y concisos en las argumentaciones, sin traspasar en ningún caso los treinta segundos.

A su vez, igual que ocurrió con el *FG N°1*, fue en esta dinámica en la que los participantes se sintieron más relajados y afines con el resto del grupo, mostrando una actitud mucho más abierta y receptiva.

## 5.- Conclusiones

Ahora que ya cuento con toda la información posible sobre los aspectos que en el presente trabajo he tratado, ya sea a través de fuentes científicas y académicas o con la realización del *FG*, he podido extraer toda una serie de conclusiones que finalmente determinarán si puedo afirmar o no mi hipótesis inicial.

Consecuentemente, habrá dos bloques distintos de conclusiones: por un lado, un bloque específico relativo a datos concretos extraídos del *FG* y; por otro lado, un bloque genérico, e incluso reflexivo, fruto de haber trabajado un tema que, además de haber sido elegido libremente, me apasiona y conmueve.

### ***Bloque I: conclusiones específicas***

- Mientras que en el *FG N°1* se formaron agrupaciones de participantes, en el *FG N°2* se mantuvo la totalidad del grupo. No obstante, se tratan de hechos que tuvieron lugar en el momento de la quedada, pues en el desarrollo de la sesión, tanto en un grupo como en otro, se fueron creando diferentes “equipos”.
- En el primer grupo los participantes se desplazaron, mayoritariamente, en transporte público y en el segundo grupo se apostó por el transporte privado.
- En el *FG N°2* los participantes mostraron especial atención a su indumentaria y lenguaje corporal, pues la mayoría de ellos iban vestidos de traje y, en el caso de las mujeres, con vestido. En cambio, en el *FG N°1* se dio más diversidad, pues hubo algunos participantes que asistieron en camisa y pantalón de pinza, mientras que a otros les preocupó menos su vestimenta.
- En el caso del *FG N°1* hubo un mayor número de participantes que mostraron signos de vergüenza y timidez en el momento de decir en voz alta cuál era su nombre, mientras que en el grupo de debate del día 31 la mayoría de los participantes se mostraron más seguros de sí mismos. Si bien, es muy distinto aquello que se muestra externamente al mundo a lo que se siente internamente, pese a ello, *grosso modo*, el *FG N°2* demostró un mayor grado de valentía y coraje.

- Curiosamente, tanto en el *FG N°1* como en el 2, todos los participantes respondieron el Cuestionario McClelland que se encontraron en sus mesas, pese a que se les dieron varias alternativas respecto a lo que podían hacer con el dossier. No obstante, días después de la sesión, tuve la oportunidad de hablar con una de las participantes, la cual me confesó que tuvo el impulso de no realizar el Cuestionario e, incluso, de querer romperlo, sin embargo, afirmaba no saber por qué acabo haciendo lo que era lo “políticamente correcto”.
- Relacionado con lo anteriormente mencionado, en el *FG N°1* predominó la variable de “Afilación”, mientras que en el *FG N°2* predominó el “Logro”. Ahora bien, las diferencias no fueron del todo notables, pues los resultados entre “Afilación y Logro” fueron equivalentes, sin embargo, sí que hay un dato que es concluyente, y es el volumen de la variable “Poder”. En el caso del primer grupo, 2 de las preguntas estuvieron relacionadas con el Poder, tal y como muestra el análisis cualitativo de McClelland, mientras que en el segundo grupo hubo una diferencia de 6, ya que 8 de las preguntas atendían al Poder como dimensión.
- En el *FG N°1* se siguió, casi al pie de la letra, la dinámica de la pelota, mientras que en el segundo grupo prácticamente no se utilizó. No obstante a lo previamente comentado, sí que hay un aspecto en el que el grupo 2 coincide con el 1, y es precisamente el momento en el que yo paso la pelota al primer participante para que se presente. En este momento un gran número de participantes acomoda su ropa, su posición y bebe agua.
- Más aún, en el *FG N°1* la emoción que predominó en la etapa “rompimiento del hielo” fue la sorpresa, en el *FG N°2* la protagonista fue la alegría.
- En el *FG N°2* todos los participantes hicieron una presentación de sí mismos más completa que en el *FG N°1*.
- En el *FG N°1*, aquellos participantes que se decantaron por el rol de guardias lo hicieron creyendo que podrían llevar a cabo una correcta gestión del poder. Sin embargo, en el *FG N°2*, los participantes que apostaron por el rol de guardias lo hicieron atendiendo fundamentalmente a cuestiones de libertad y calidad de vida, pues no podrían vivir condiciones como las de los presos del Experimento –y, en general, como los de cualquier cárcel–.

- Avanzando en el racionamiento, los participantes del *FG N°1* consideraban que, atendiendo a una escala del 1 al 10, tenían una media de poder de 6,5, mientras que en el *FG N°2*, los participantes apuntaron más alto, pues la medida rondó en el 8,5.
- En el momento de analizar imágenes relacionadas con el poder y la subordinación, los participantes del *FG N°2* prestaron mucha más atención que el *FG N°1* al lenguaje corporal de las fotografías.
- Los participantes del primer debate se sintieron más identificados con el grupo de los animales “depredadores” o “neutros”, a diferencia del segundo grupo, en el que absolutamente todos los participantes se vieron reflejados con los animales del grupo “poderosos”.
- Cuando se les preguntó a los participantes si creían que el poder corrompía, las respuestas fueron especialmente variadas en los dos grupos. En el *FG N°1* la gran mayoría de participantes respondió afirmativamente, a diferencia del *FG N°2*, en que ningún participante creyó que el poder corrompiera.
- Y, finalmente, deseo subrayar que, por lo que hace a la última dinámica de grupo, al *FG N°1* le resultó mucho más sencillo poder organizarse y determinar quién iba a ser el portavoz del grupo.

### ***Bloque II: conclusiones genéricas***

- Después de haber realizado un trabajo extenso y en el cual me he implicado intensamente ha llegado mi momento de apogeo. Mi punto de inflexión. El cenit de mi proyecto. Mi cumbre de la verdad.
- Debo reconocer que, en el momento en que le propuse a Pere la iniciativa, obvié algunos aspectos esenciales que resultan imprescindibles para un correcto desarrollo y análisis del *FG*. Consecuentemente, la preparación, realización y el posterior análisis del *FG* ha resultado mucho más compleja de lo que en un principio –al plantear la propuesta- podía llegar a imaginar, sin embargo, los resultados obtenidos compensan con creces el esfuerzo, la dedicación y la motivación invertidas.

- Tal y como dije al inicio del trabajo, en los agradecimientos, este proyecto no sólo me ha permitido conocer a grandes profesionales, sino mejor aún, a personas maravillosas. He tenido la suerte de contactar con personas que, además de poner su pequeño granito de arena en el proyecto, me han inyectado una dosis de motivación de por vida. Hablo principalmente de Lorena y Agustín, con quienes espero recorrer camino durante muchísimos años más.
- En pocas palabras, llegar hasta el *súmmum* no ha sido tarea fácil, pues he tenido que escalar muchos peldaños para ello. Sin embargo, he sabido aprovechar y, sobre todo, disfrutar, de esta experiencia.
- De la misma forma que cuando se observa un iceberg sólo se puede apreciar la parte superior del mismo, en mi trabajo de investigación ocurre algo parecido. Consecuentemente, no todo es tan frío como una redacción o distante como un marco teórico, sino que en el transcurso del proyecto han aflorado todo tipo de sentimientos y emociones. Por lo tanto, para poder apreciar con el corazón este trabajo, es necesario que cada lector saque a flote aquello que se encuentra sumergido bajo el agua.
- En teoría, todo proyecto que emprende una persona requiere una gran dosis de motivación y, en mi caso, gran parte de ella la encontré al correr este pequeño gran riesgo que resultaba ser desconocido para mí.
- Aportadas mis conclusiones sobre el estudio realizado, puedo corroborar que la hipótesis que propuse al inicio conlleva una respuesta afirmativa. Por lo tanto, *el poder no corrompe, el poder desenmascara*.  
Esto es así porque, después haber realizado las investigaciones correspondientes, he llegado a la conclusión de que el poder por sí solo no cobra vida, esto es, no transforma a nadie. Por lo tanto, es el individuo quien ya está corrompido y que, cuando alcanza el poder, exterioriza aquello que lleva dentro. Por lo tanto, cuando un individuo empieza a modificar su comportamiento, ya sea porque ha adquirido mayor poder o porque debe enfrentarse a una nueva circunstancia laboral, lo hace precisamente por la falsa creencia de tener que adaptarse a la corriente humana. Esto es, a los principios, valores y convenciones que se le han sido inculcado desde pequeño.

Y es que, al final, si cuando llegamos a la etapa adulta no nos planteamos una serie de cuestiones, de “porqués”, lo único que haremos será vivir de acuerdo a unos cánones y patrones de comportamiento que alguien ha impuesto antes que nosotros. Consecuentemente, creemos que cuando nos ascienden de puesto de trabajo o nos aumentan el salario considerablemente, debemos comportarnos de manera más educada, vestir más elegantemente y concurrir en los mejores restaurantes de la ciudad. Esto no es cierto. Esto es lo que la sociedad ha impuesto.

Como resultado, el poder no corrompe a nadie. No nos equivoquemos. Lo único que hace el poder es mostrar quiénes somos. Sin embargo, si decidimos ser lo que la sociedad quiere que sea, en ese caso sólo somos uno más y, por lo tanto, es comprensible que se crea que “el poder corrompe”. Pues esa es la tendencia si nada se replantea.

- Aunque, sobre la hipótesis, es necesario remarcar que el estudio que aquí he realizado no puede tener la consideración de un estudio sociológico, pues se trata de una primera aproximación exploratoria a la realidad. Por tanto, no puedo afirmar la pregunta inicial de manera general o global, no obstante, puedo declarar que en el trabajo concreto que aquí presento, dicha suposición resulta probable.

Att: el *insight* de Eva.

## 6.-Bibliografía

### Documentos electrónicos:

- Arqueros, Yorka. (2009). Psicología de la comunicación. Focus group. Recuperado de <http://comunicacionuta.blogspot.com.es/2009/11/focus-group.html> **Fecha de visita:** 25/02/2017.
- Candi, Alvaro (2003). Octubre 17, 2003. Invitación escrita. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/candi\\_a/apendiceB.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/candi_a/apendiceB.pdf) **Fecha de visita:** 15/02/2017.
- Carrasco, Rebeca. (2012). Octubre 15, 2012. Reflexiones experimento de la cárcel de Stanford. Recuperado de [http://www.academia.edu/2639979/Reflexiones\\_experimento\\_de\\_la\\_carcel\\_de\\_Stanford](http://www.academia.edu/2639979/Reflexiones_experimento_de_la_carcel_de_Stanford) **Fecha de visita:** 08/01/2017.
- Chamlaty. (2013). Noviembre 23, 2013. Apariencias, Historias UNIVERSIDAD STANFORD. Recuperado de <http://www.chamlaty.com/2013/11/23/apariencias-historias-universidad-stanford/> **Fecha de visita:** 03/01/2017.
- Cruz, Carlos Jesús (2014). Mayo 18, 2014. Diferenciación y posicionamiento. Guía para realizar un Focus Group. Recuperado de <http://es.slideshare.net/ccid6/guia-para-realizar-un-focus-group> **Fecha de visita:** 24/02/2017.
- CreceNegocios (2012). Abril 26, 2012. Focus group. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/focus-group/> **Fecha de visita:** 02/03/2017.
- Educarchile. Herramienta: guía para grupos focales. Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Guia%20grupo%20Focal.pdf> **Fecha de visita:** 23/01/2017.
- Fundación iS+D (2012). Septiembre 25, 2012. El Blog de las Ciencias Sociales y la Investigación. Experimentos psicosociales. N°4: La cárcel de Stanford (Philip Zimbardo, 1971). Recuperado de <http://isdfundacion.org/2012/09/25/experimentos-psicosociales-n%C2%BA4-la-carcel-de-stanford-philip-zimbardo-1971/> **Fecha de visita:** 05/01/2017.

- Hezkuntza. (2011). Hoja de control del moderador. Recuperado de [http://agrega.hezkuntza.net/repositorio/29062011/a9/eseu\\_2011062913\\_9101939/archivos/572/1/12470\\_hojadecontrol\\_moderador.pdf](http://agrega.hezkuntza.net/repositorio/29062011/a9/eseu_2011062913_9101939/archivos/572/1/12470_hojadecontrol_moderador.pdf) **Fecha de visita:** 12/02/2017.
- Jesús Ferrer. (2010). Julio 31, 2010. Conceptos básicos de Metodología de la Investigación. La metodología y el planteamiento del problema. Recuperado de <http://metodologia02.blogspot.com.es/> **Fecha de visita:** 15/02/2017.
- Kokemuller, Neil. (2017) La voz de Houston and the Houston Chronicle ¿Qué es la especialización del trabajo? Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/ques-la-especializacin-del-trabajo-10471.html> **Fecha de visita:** 17/04/2017.
- Lapin, Lisa. Hayward, Brad. (2015). Junio 11, 2015. Stanford University Communications. Stanford University President John L. Hennesy to step down in 2016. Recuperado de <http://news.stanford.edu/2015/06/11/stanford-announcement-061115/> **Fecha de visita:** 18/01/2017.
- León, Guillermo (2012). Octubre 16, 2012. Cuestionario McClelland. Recuperado de <https://sites.google.com/site/mipymeguileca/cuestionario-mc-lelland> **Fecha de visita:** 02/03/2017.
- Office of University Communications (2016). Stanford Facts 2016. Recuperado de [http://facts.stanford.edu/pdf/StanfordFacts\\_2016.pdf](http://facts.stanford.edu/pdf/StanfordFacts_2016.pdf) **Fecha de visita:** 10/01/2017.
- Ponce, Gerardo. (2012). Septiembre 8, 2012. Marketing Advertising #SocialMedia Music. 5 Claves de Un Focus Group Exitoso. Recuperado de <https://gerardoponce.wordpress.com/2012/09/08/5-claves-de-un-focus-group-exitoso/> **Fecha de visita:** 04/03/2017.
- Quinte, Maritza. (2010). Análisis y resultados del focus group. Recuperado de [https://issuu.com/xata.picara/docs/analisis\\_de\\_focus\\_group](https://issuu.com/xata.picara/docs/analisis_de_focus_group) **Fecha de visita:** 04/04/2017.
- Rodríguez, Ana Silvia. (2014). Slideshare. Focus group. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/SylviaTrev/focus-group-tulio> **Fecha de visita:** 11/04/2017.

- UniBolivia (2015). Historia de la Universidad de Stanford: leyenda y realidad. Recuperado de <http://unibolivia.reyqui.com/2015/08/historia-de-la-universidad-de-stanford.html> **Fecha de visita:** 15/01//2017.
- Wolfe, Susan. (2003). Octubre 2003. Who killed Jane Stanford? A different Leland Stanford Jr. than many imagined. Recuperado de [https://alumni.stanford.edu/get/page/magazine/article/?article\\_id=36459](https://alumni.stanford.edu/get/page/magazine/article/?article_id=36459) **Fecha de visita:** 13/01/2017

**Libros:**

- Muriel, José Manuel. (2015). *Esta empresa es un zoo*. Madrid: Ed. ESIC.

## 7.-Anexos

### Anexo número 1 – Historia de la Universidad de Stanford

#### *Lema y fundación de la Universidad de Stanford*<sup>28</sup>

*“Die Luft der Freiheit weht”.*

No sólo los individuos viven de acuerdo a una filosofía de vida, pues hasta las más altas instituciones tienen su propio pensamiento o reglas de conducta. En este caso, el lema oficial de la Universidad de Stanford es el mencionado previamente, cuya traducción del alemán es “sopla el viento de la libertad”.

El origen de esta frase se remonta al reformista Ulrich von Hutten<sup>29</sup>, sin embargo, los encargados de trasladar la frase a la conocida institución fueron los Stanford.

Pero... ¿Quiénes son los “Stanford”? Son los dos grandes fundadores de la Universidad, por un lado, Leland Stanford, que fue magnate ferroviario, senador de EEUU y ex gobernador de California y, por otro lado, su esposa Jane Lathrop Stanford, a quien no se le hacen grandes halagos, como ocurre con su esposo.

Esto es así que, en la propia biografía que recoge la Universidad de Stanford o la Revista Magazine sobre Jane Lathrop Stanford, se hace especial hincapié en que fue la esposa de Leland Stanford y en los hallazgos que éste fue realizando en su trayectoria personal y profesional.

Pese a ello, no es Leland Stanford el único que adquirió el protagonismo de la historia, sino que fue precisamente Leland Jr.<sup>30</sup>, quien dio nombre a la Universidad de Stanford, pues sus padres decidieron denominar así a la institución en honor a su hijo, el cual murió el 13 de marzo 1884 de fiebre tifoidea a sus quince años.

---

<sup>28</sup> Para obtener información acerca del lema y la fundación de la Universidad de Stanford he consultado la página web de la Universidad de Bolivia, cuyo artículo se denomina “*Historia de la Universidad de Stanford: leyenda y realidad* (2015)”.

<sup>29</sup> Ulrich von Hutten nació en un castillo ubicado en Burg Steckelberg el 21 de abril de 1488, procedente de la nobleza.

<sup>30</sup> Diminutivo de “Leland Stanford Junior”.

El matrimonio Stanford creó dos instituciones en honor a su hijo, por un lado, la Universidad –la cual abrió sus puertas el 1 de octubre de 1891- y, por otro lado, el museo (trasladado junto a la Universidad).<sup>31</sup> Asimismo, la Universidad es conocida localmente como “*The Farm*” (La Granja), puesto que se ubicó en la granja de cría de caballos de Leland Stanford.

### ***Localización y escuelas de la Universidad de Stanford***<sup>32</sup>

La Universidad está ubicada en Palo Alto, California (EE.UU). Asimismo, está compuesta por las siguientes siete escuelas:

- **Graduate School of Business** (Escuela de Postgrado de Negocios).
- **School of Earth, Energy and Environmental Sciences** (Escuela de Ciencias de la Tierra).
- **Graduate School of Education** (Escuela de Postgrado de Educación).
- **School of Engineering** (Escuela de Ingeniería).
- **School of Humanities and Sciences** (Escuela de Humanidades y Ciencias).
- **Law School** (Escuela de Derecho).
- **School of Medicine** (Escuela de Medicina).

### ***Presidentes de la Universidad de Stanford***

El primer presidente de la Universidad de Stanford fue David Starr Jordan. Tal y como indica el propio informe emitido por la Universidad de Stanford para el año 2016 en su apartado “*Presidents of Stanford University*”, David estuvo en la presidencia de la Universidad hasta el año 1913, habiéndole sucedido en el cargo hasta nueve presidentes distintos en el transcurso del Siglo XX hasta la actualidad, cuyo cargo es ocupado por el décimo presidente John Hennessy, desde el año 2000.

---

<sup>31</sup> Para ello, visitaron al presidente de la Universidad de Harvard con tal de recibir consejos y recomendaciones en el momento de iniciar el proyecto, así como también a otros directores de universidades de gran prestigio.

<sup>32</sup> Por lo que hace a la localización y a las escuelas de la Universidad de Stanford, así como a los apartados siguientes, he explorado el Informe oficial de la Universidad de Stanford del año 2016, de donde he obtenido gran parte de la información (aunque ésta se encuentra plasmada con argumentos propios).

En relación con esto último, el diario “Stanford News”, publicó el 11 de junio del año 2015 el artículo “*Stanford University President John L. Hennesy to step down in 2016*”, el cual mencionaba en uno de sus apartados que, precisamente gracias a la labor del presidente John Hennesy, la Universidad de Stanford ha emprendido nuevas iniciativas académicas sumamente relevantes, pues se han creado nuevos programas de colaboración entre la Universidad y distintas áreas de conocimiento.

### ***Cuerpo estudiantil de la Universidad de Stanford***

Prosiguiendo con la explicación histórica de la prestigiosa Universidad, debe tenerse en cuenta que el primer cuerpo estudiantil estuvo compuesto por un total de 555 hombres y mujeres, sin embargo, teniendo en cuenta que se trataba de una época en la que existía una gran brecha entre los derechos de los que gozaban los hombres y las mujeres, puede deducirse que la inscripción de las mujeres era minoritaria.<sup>33</sup>

De hecho, pese a que en la actualidad el número de mujeres estudiantes en la Universidad de Stanford es superior al de aquella época, puede observarse que el informe emitido por la Universidad de Stanford corrobora en sus estadísticas que el número de estudiantes matriculados y graduados en el año 2015<sup>34</sup> corresponde a un total de 9.128 estudiantes, siendo de éstos un 61% hombres y un 39% mujeres. Por lo tanto, pese a que las cifras no son alarmantes, todavía sigue existiendo cierta desigualdad, aunque en menor medida que en el siglo pasado.

### ***Leyenda de la Universidad de Stanford***<sup>35</sup>

Conviene remarcar que, como ocurre con la mayoría de acontecimientos, lugares o personas, la Universidad también tiene su propia leyenda, la cual contiene un núcleo básicamente histórico, ampliado en mayor o menor grado con episodios imaginativos.

---

<sup>33</sup> Asimismo, en España no fue hasta el 8 de marzo de 1910 que la Gaceta de Madrid publicó una Real Orden del Ministerio de Instrucción Pública autorizando la matriculación de las alumnas (mujeres) en cualquier establecimiento docente. Por lo tanto, era habitual que en el Siglo XIX el número de mujeres matriculadas en las Universidades fuese inferior al de hombres.

<sup>34</sup> Los informes de la propia Universidad todavía no han publicado los datos oficiales referentes al año 2016.

<sup>35</sup> Por lo que hace a la leyenda de la Universidad de Stanford, consulté un artículo de “Chamlaty”, “*Apariencias, Historias Universidad de Stanford (2017)*”.

La leyenda explica que el matrimonio Stanford se dirigió a la Universidad de Harvard con una indumentaria muy humilde, pues su mujer lucía un desteñido vestido de algodón barato y su marido un raído traje.

El matrimonio se dirigió a la secretaria de Harvard con tal de que ésta les pusiera en contacto con el presidente de la Universidad e intentar, de este modo, convencerle para que éste permitiera al matrimonio realizar, en honor a su hijo fallecido, una donación en Harvard.

Cuando el presidente llegó y observó al matrimonio, les explicó con arrogancia que no aceptaría la donación, no obstante, Jane Lathrop Stanford, argumentó que lo que pretendían ella y su marido no era erigir una estatua de su hijo fallecido, sino que, por el contrario, querían construir un edificio en Harvard.

El presidente, sorprendido ante esta respuesta, les explicó ásperamente que se habían gastado más de siete millones y medio de dólares en construir los edificios de Harvard, por lo que, dejado llevar por las apariencias, dudaba que el matrimonio pudiera invertir una gran suma de dinero en su Universidad.

Consecuentemente, la mujer miró a su marido y le dijo que, si eso era todo lo que costaba construir una Universidad desde cero, ¿por qué no construían la suya propia?

Al respecto, conviene decir que se trata de unos hechos que, en principio, no son verídicos, pero cuya explicación conviene resaltar de manera breve y concisa.

## Anexo número 2 – Carta de invitación



Carta de invitación para el Grupo Focal

Universidad Autónoma de Barcelona, a 01 de marzo de 2017

Estimado Albert<sup>36</sup>,

Por medio de la presente le hago una cordial invitación para participar en el grupo focal el día **viernes 17<sup>37</sup> de marzo de 2017 a las 18:00 h., PM.** Para ello, solicito que esté presente a las **17:30 h., PM.**, (media hora antes de la iniciación del Grupo Focal) en las **escaleras de la Plaça Cívica de la UAB**, donde le estaré esperando a usted y al resto de participantes para acompañarles al aula en la que se desarrollará la actividad.

Usted ha sido elegido ya que considero que sus conocimientos y aptitudes me serían de gran utilidad para mi proyecto final de carrera.

La **duración del evento será de una hora y media** tentativamente, por lo que finalizará a las 19:30 h., PM y se realizará dentro de las instalaciones de la propia Universidad Autónoma de Barcelona, en un aula reservada a tal efecto.

La sesión será **registrada mediante soporte de audio y vídeo**, lo cual tiene una finalidad puramente académica y no se realizará un mal uso del mismo, asimismo, tampoco se hará público su contenido, pues el mismo será eliminado una vez haya realizado la transcripción de la sesión.

El objetivo de dicho evento es reunir a un grupo de estudiantes, profesores, encargados, entrenadores, contables –entre otros- para intercambiar información acerca de la asunción de roles en una organización; el poder y la sumisión en la empresa; las relaciones e interacciones entre los diferentes mandos jerárquicos y; los cambios de personalidad en un individuo (trabajador) ante la asunción de una nueva circunstancia laboral.

---

<sup>36</sup> Las cartas estaban personalizadas por participantes.

<sup>37</sup> En este caso, la carta corresponde a la de los participantes del día 17, no obstante, la del día 31 sigue los mismos parámetros (aunque modificando la fecha de realización, de preaviso y de la carta).

El grupo será moderado por Eva Pérez Roncal, estudiante de cuarto año del grado de Relaciones Laborales (RRL) en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

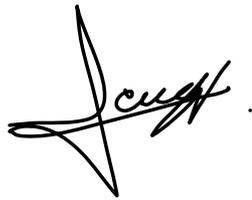
La información que se recabe en esta reunión será utilizada en un proyecto de investigación. Espero considere ésta como una gran **oportunidad** para interactuar con perfiles como el suyo y/o diferentes de los cuales obtendrá información provechosa para usted. Se hará entrega de un reconocimiento por persona con valor curricular.

Le agradecería poder contar con su valiosa participación, por lo que le solicito que confirme a más tardar el día 10 de marzo de 2017 al siguiente teléfono: 620611652; mensaje privado vía LinkedIn o; dirección de correo electrónico: [evaperezroncal9@gmail.com](mailto:evaperezroncal9@gmail.com).

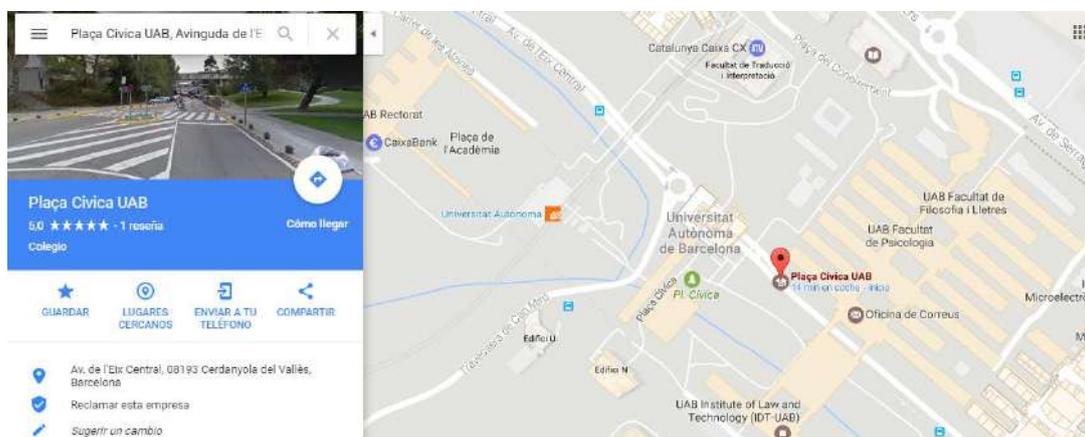
Sin más por el momento me despido con un cordial saludo. Si por alguna razón no puede participar, le agradecería comunicarlo cuanto antes para así poder realizar las gestiones del caso.

Cordialmente,

Eva Pérez Roncal



### Dirección del lugar de quedada



*Si lo prefiere, puede escanear directamente el Código QR<sup>38</sup> con su Smartphone y automáticamente se le abrirá la dirección a la que debe dirigirse con Google Maps:*



**Lugar de quedada:** escaleras de la Plaça Cívica de la UAB (Av. De l'Eix Central, 08193 Cerdanyola del Vallès, Barcelona):



---

<sup>38</sup> Decidí crear un Código QR para facilitar a los participantes la llegada al lugar de quedada.

### Anexo número 3 – Carta de agradecimiento



*Albert,*

*¡Muchísimas gracias!*

Universidad Autónoma de Barcelona, marzo 31, 2017

Estimado Albert,

Es grato dirigirme a usted para hacerle llegar mi más sincero agradecimiento por haber podido contar con su participación en el *focus group* realizado el viernes 31<sup>39</sup> de marzo de 18:00h., a 19:45 h. en el aula 8 de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Eduardo Galeano dijo una vez: *“mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”*. Albert, es probable que no hayamos cambiado el mundo en esta sesión, sin embargo, con su interés y colaboración, ha conseguido hacer mejor el mío.

No todo el mundo tiene la suerte de poder encontrar en su camino a personas dispuestas a TODO a cambio de NADA. Usted decidió venir hoy aquí a poner su pequeño granito de arena sin ningún tipo de recompensa económica y... ¿quiere que le diga algo? Por personas como usted no he perdido la fe en la humanidad.

Mis palabras podrán parecerles desmesuradas y cabe la posibilidad de que usted piense que esto que está leyendo es una simple “carta de agradecimiento”. Albert, esto es mucho más que una “carta de agradecimiento”. Es un recuerdo en mi memoria de personas cuyos actos hablan por sí solas.

Atentamente,

Eva Pérez Roncal, una estudiante que hoy es más feliz. 

---

<sup>39</sup> Este es un ejemplo de la carta de agradecimiento para los miembros del *FG N°2*, no obstante, la carta del primer grupo sigue el mismo modelo, aunque también modificando las fechas.

### Anexo número 4 – Diagrama de Gantt

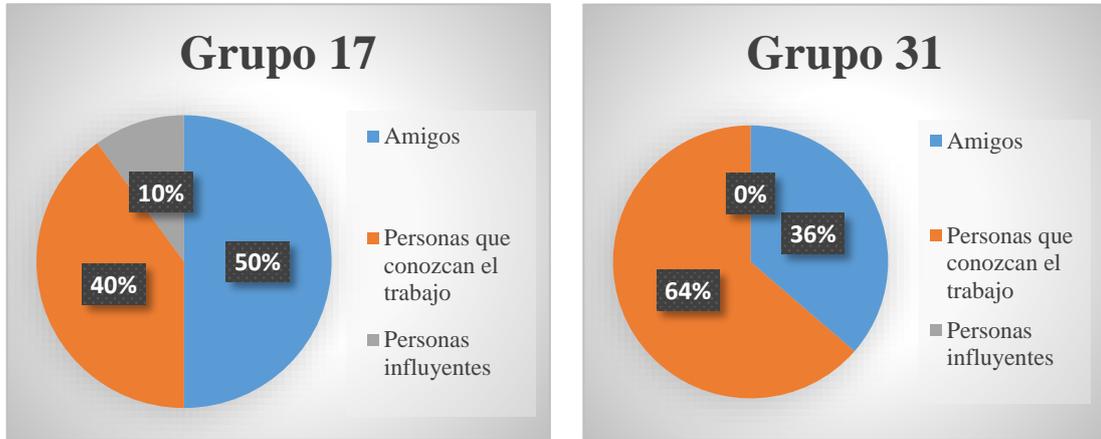
A continuación puede observarse el *Diagrama de Gantt* que elaboré al inicio del trabajo con tal de poder organizar de manera más efectiva todas las tareas que debía llevar a cabo. Como puede observarse, empecé a trabajar en el mes de noviembre y, pese a que el trabajo estuvo finalizado a finales de abril, en el mismo mes de la entrega, en Mayo, estuve realizando las últimas revisiones y retoques finales:

TAREAS	MESES																							
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	SEMANAS																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Fase I - Introducción</b>																								
Justificación del tema	■																							
Objetivos e hipótesis		■	■	■																				
Estructura de contenidos					■	■	■	■																
<b>Fase II – Marco teórico</b>																								
Lema y fundación									■															
Localización y escuelas										■	■													
Presidentes											■	■												
Cuerpo estudiantil												■	■											
Leyenda													■											

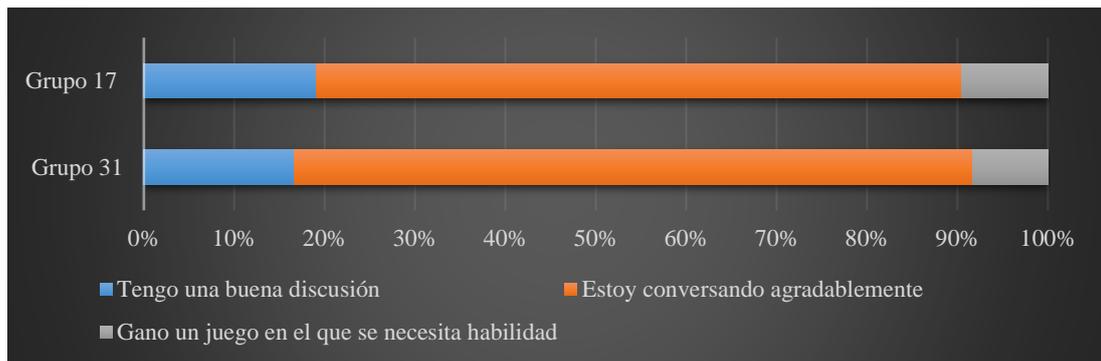
<b>Fase III – El experimento y su aplicación a las RRL</b>																						
<b>El experimento de la cárcel de Stanford</b>																						
<b>Principales conclusiones del experimento psicosocial</b>																						
<b>Principales críticas al experimento de la cárcel de Stanford</b>																						
<b>El experimento de la cárcel de Stanford y su relación con el ámbito empresarial</b>																						
<b>Fase IV – Análisis campo</b>																						
<b>Concepto de FG</b>																						
<b>Objetivos del FG</b>																						
<b>Procedimiento del FG</b>																						
<b>Análisis FG N°1</b>																						
<b>Análisis FG N°2</b>																						
<b>Comparativa de los FG</b>																						
<b>Fase V - Conclusiones</b>																						
<b>Conclusiones finales</b>																						

## Anexo número 5 – Gráficos del cuestionario McClelland

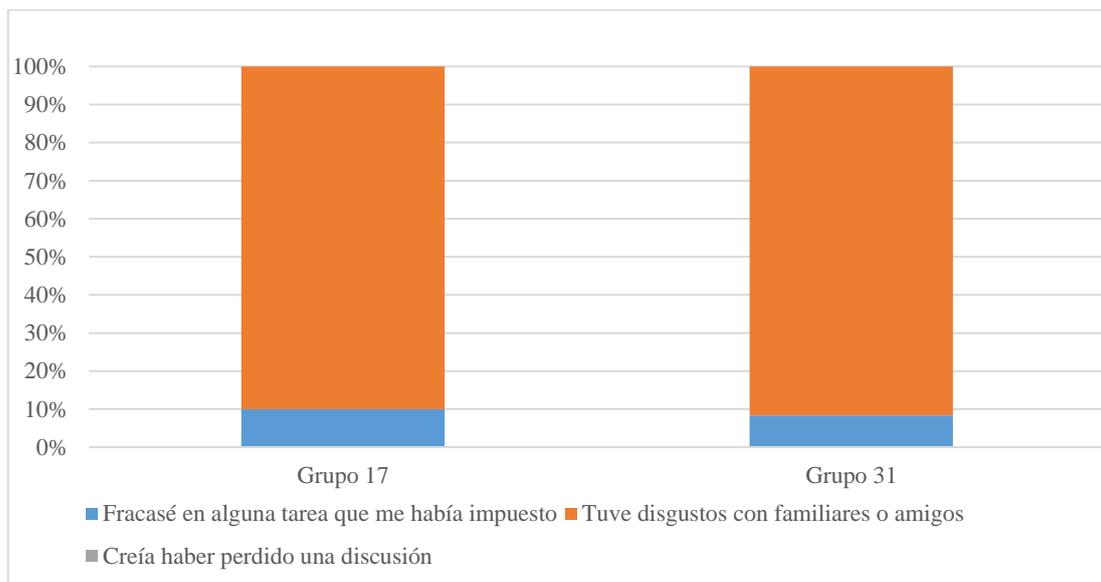
### 1. En mi actividad principal me gusta rodearme de:



### 2. Las veces que más me divierto es cuando:



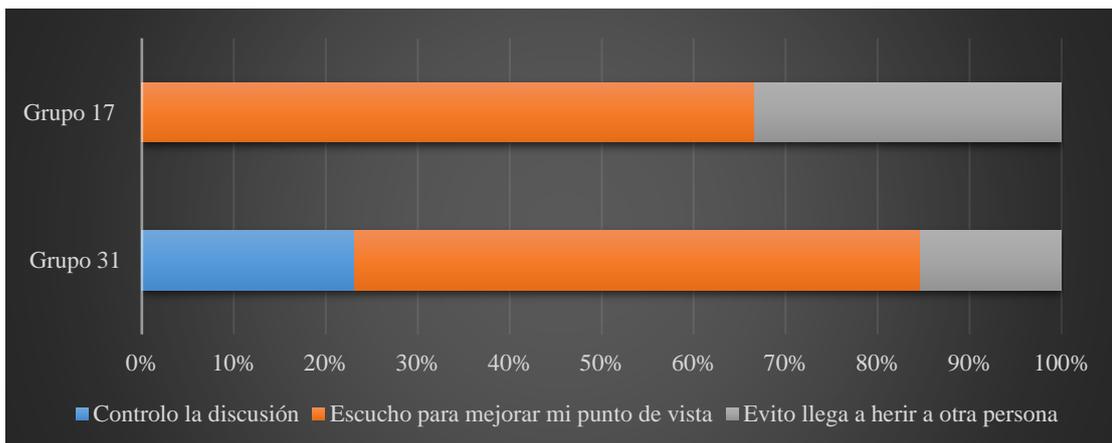
### 3. Las veces que me he sentido más triste ha sido porque:



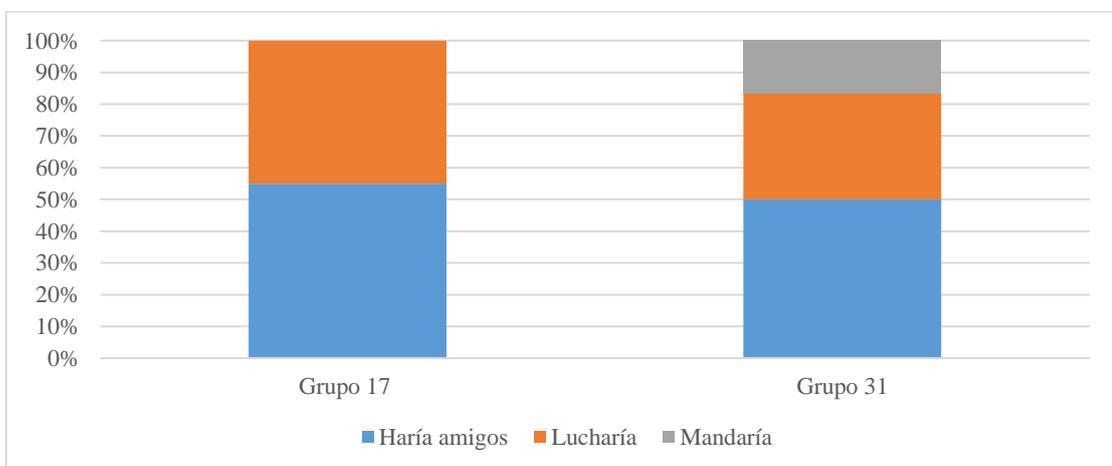
**4. Yo creo que el pecado de Adán fue debido a:**



**5. Cuando intercambio ideas, ante todo:**



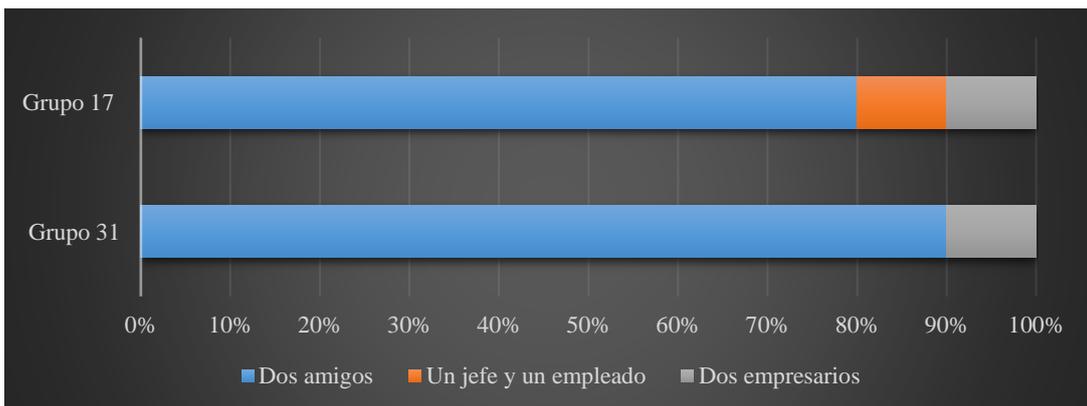
**6. En la vida yo:**



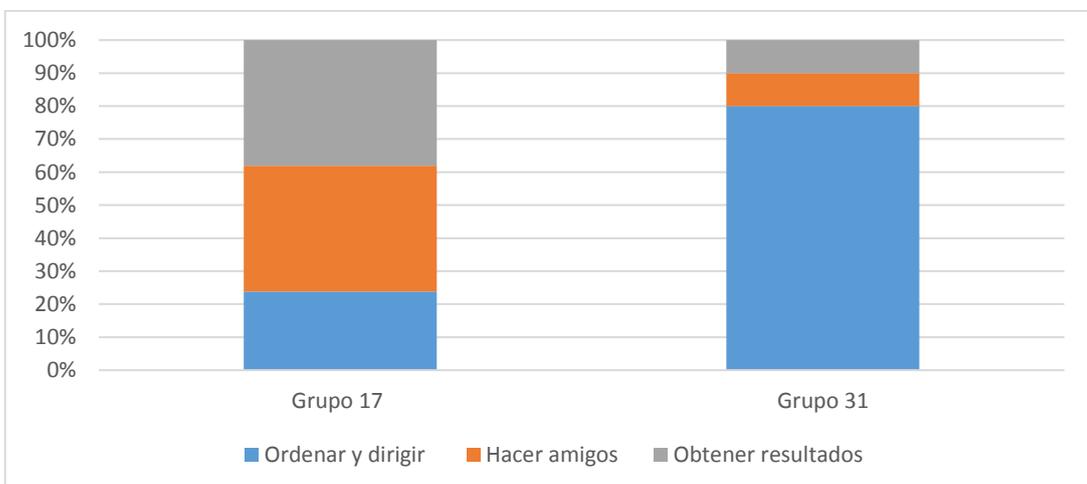
**7. Si tengo tres reuniones en el mismo día y solo puedo asistir a una de ellas, iría a:**



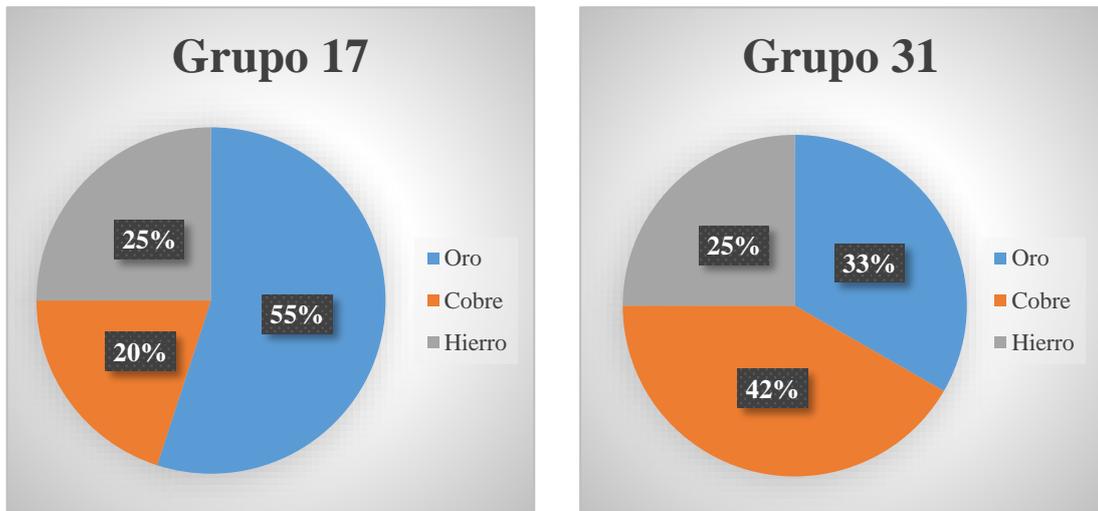
**8. Al ver un retrato donde hay dos personas que desconozco, imagino que son:**



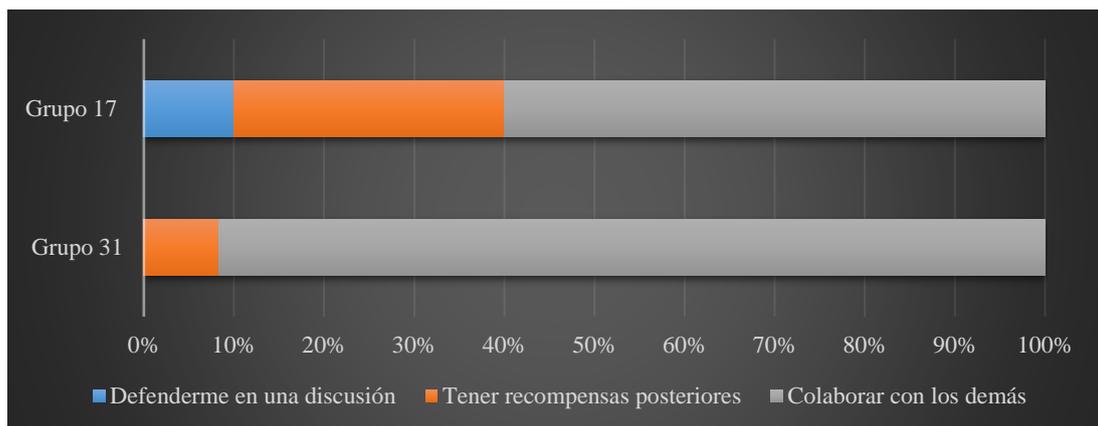
**9. Yo tengo más facilidad para:**



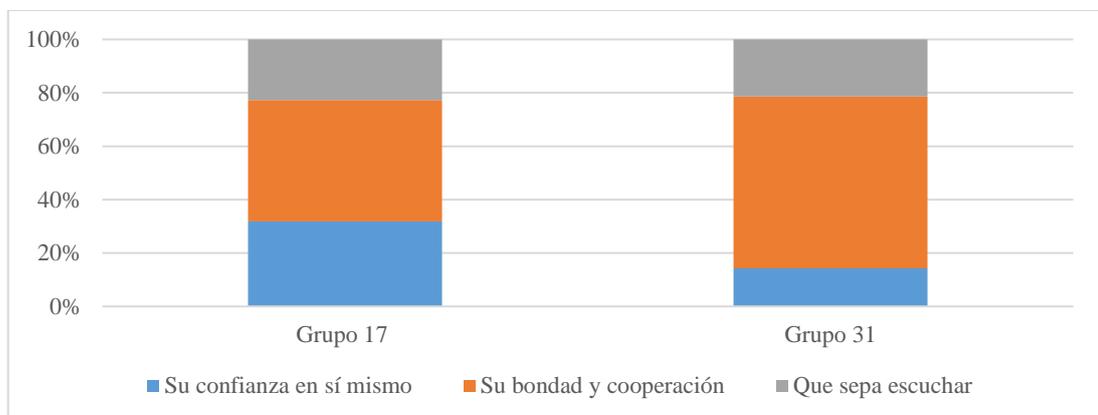
**10. El material que más me gusta por su apariencia es el:**



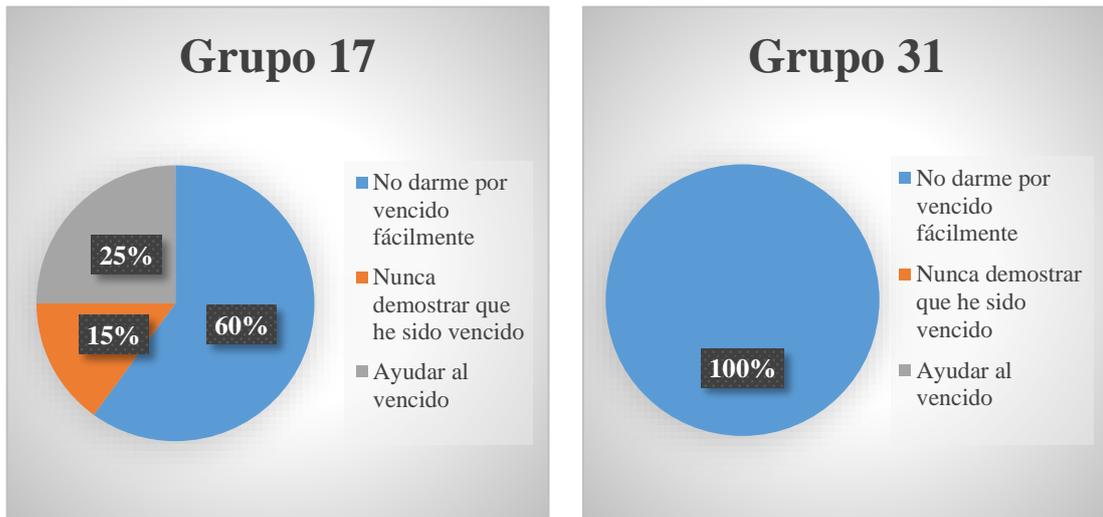
**11. Cuando yo aprendo lo hago para:**



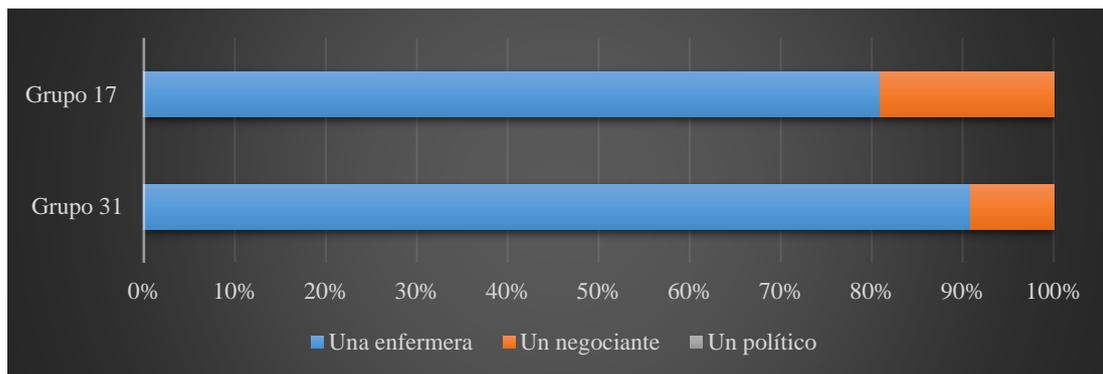
**12. Lo que más admiro de la gente es:**



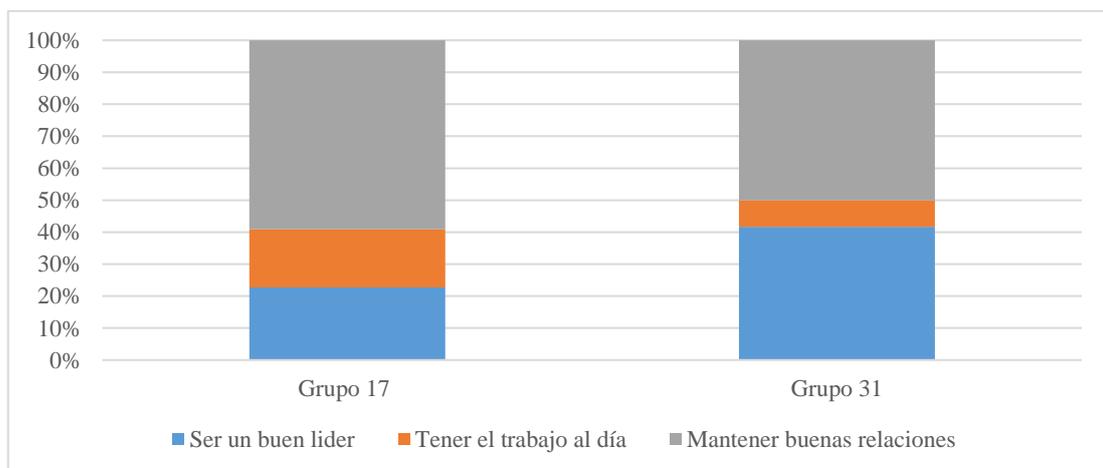
**13. Yo tengo la tendencia a:**



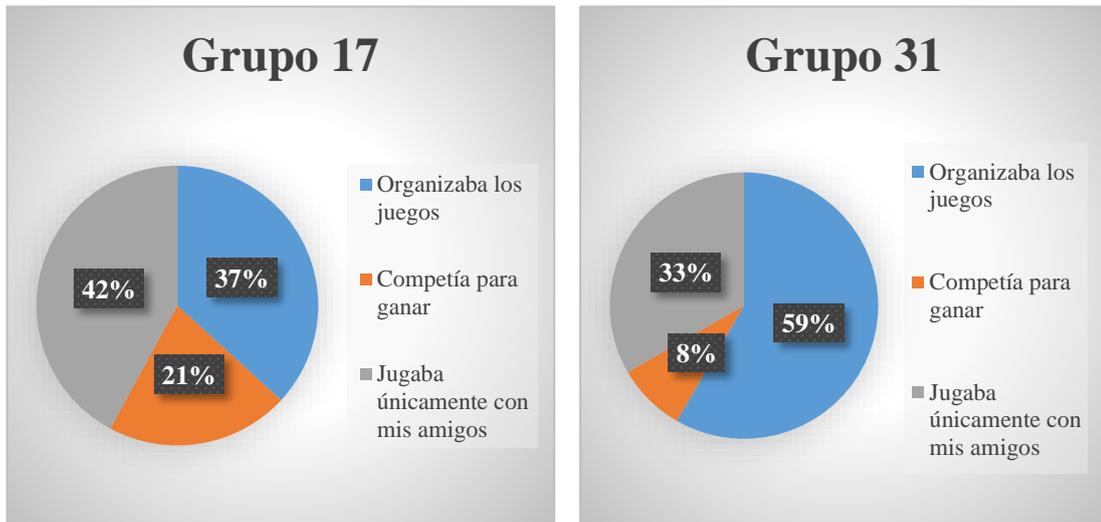
**14. Yo admiro más a:**



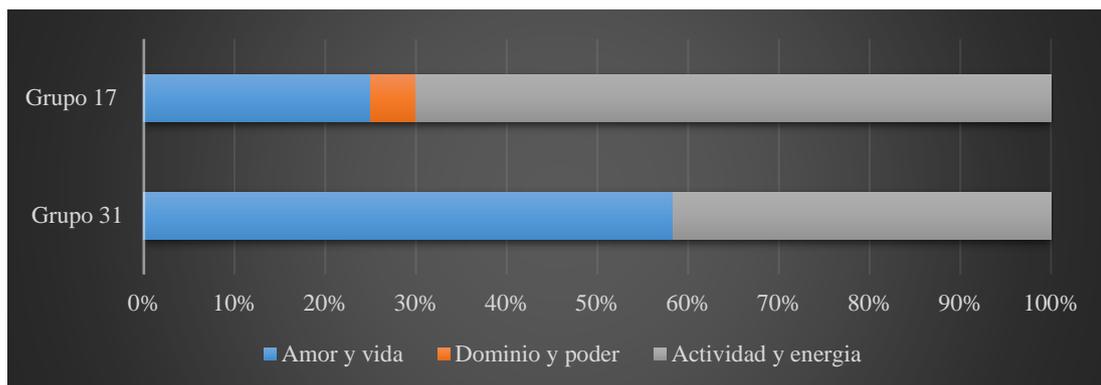
**15. Por lo general soy capaz de:**



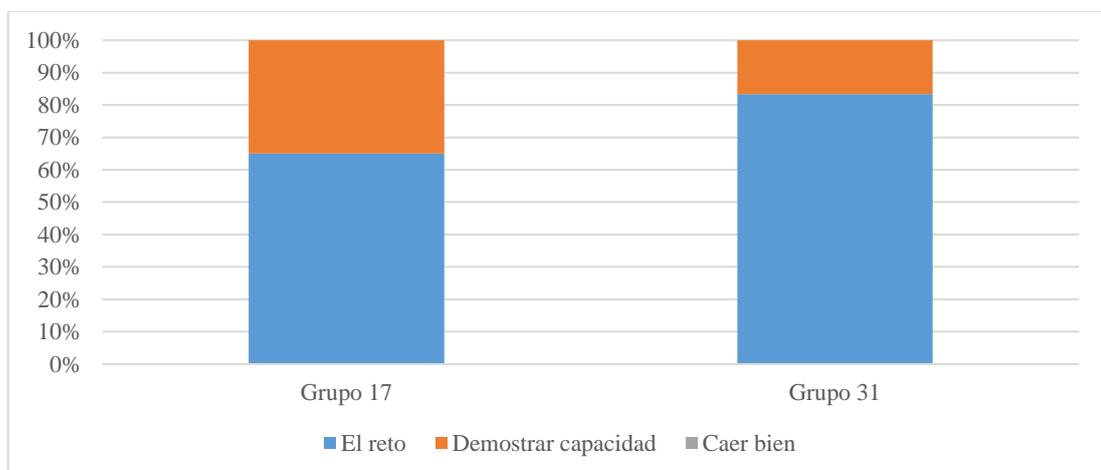
**16. En el colegio o escuela yo:**



**17. Para mí el sol significa:**



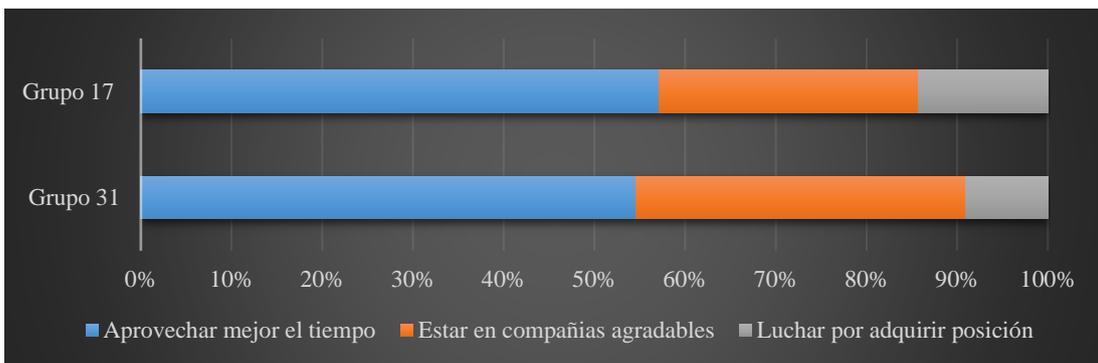
**18. Cuando hago algo difícil, generalmente lo hago por:**



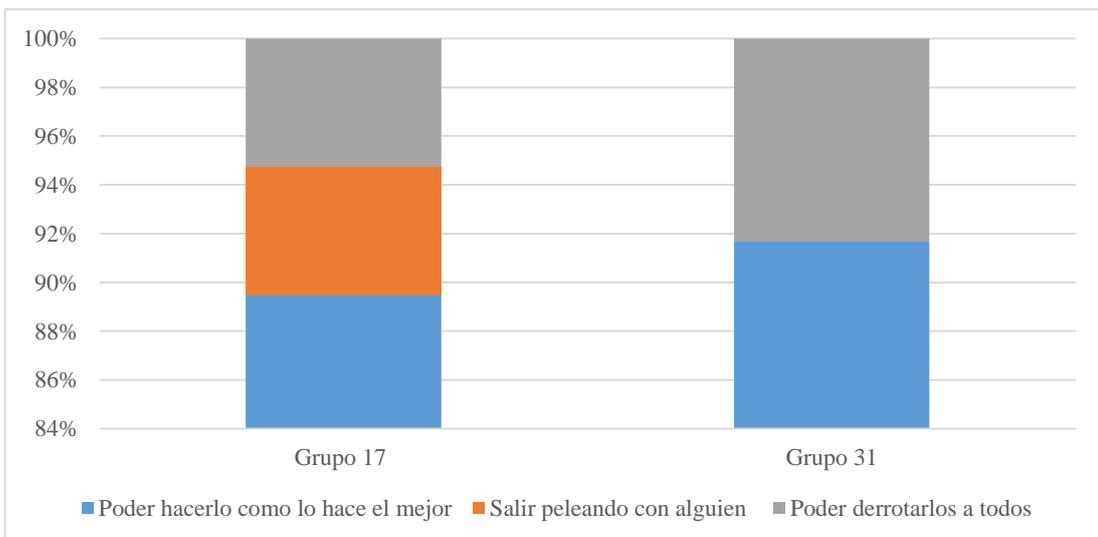
**19. Yo creo que la vida sirve para:**



**20. La mayor parte de mi vida la he dedicado a:**



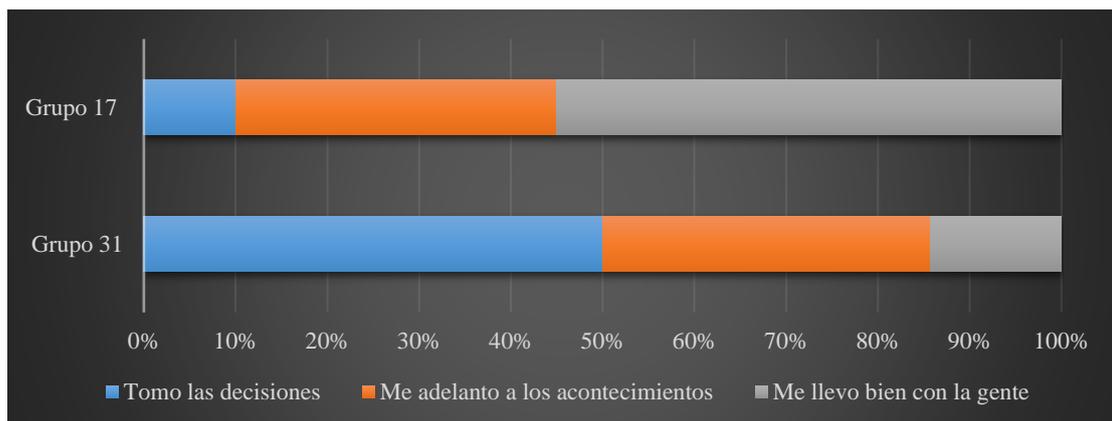
**21. Las veces que practico algún juego o deporte me preocupo más por:**



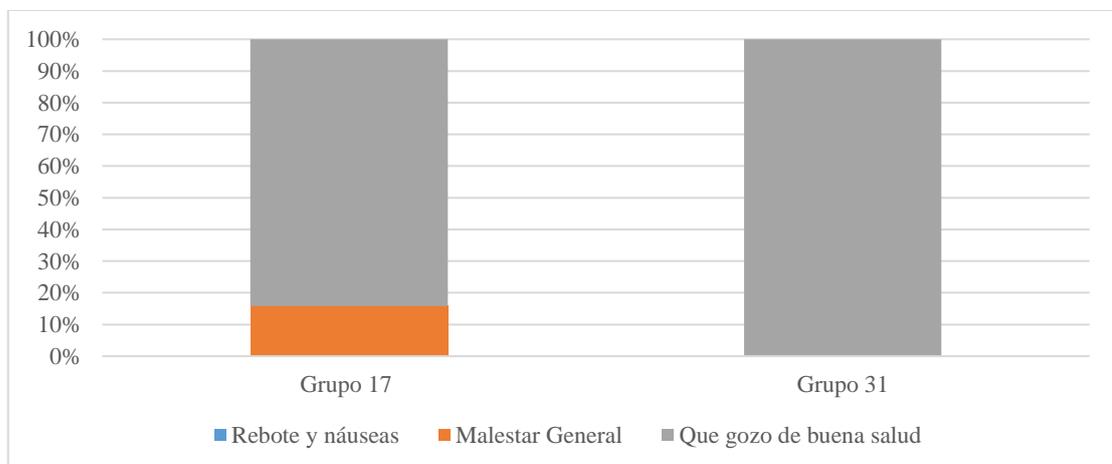
**22. Cuando acabo de cometer un error me siento incómodo porque:**



**23. Generalmente cuando estoy en grupo:**



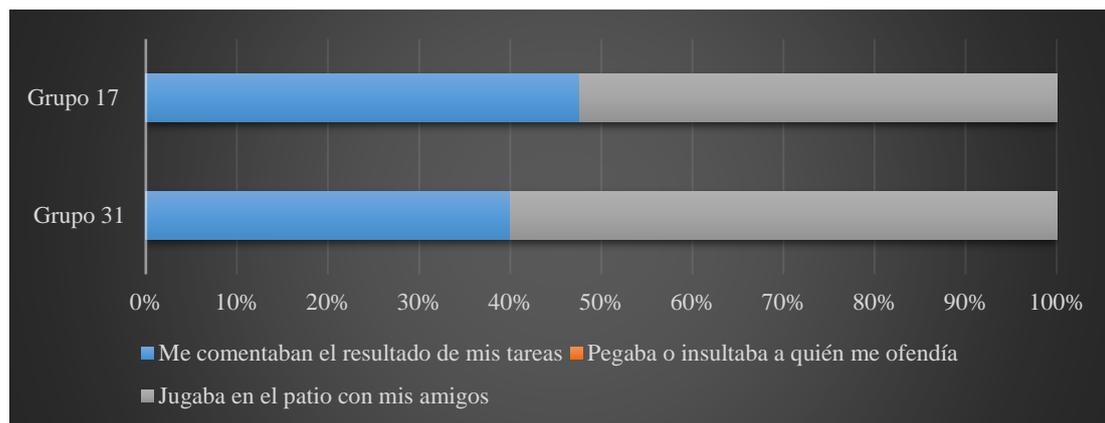
**24. Con frecuencia siento:**



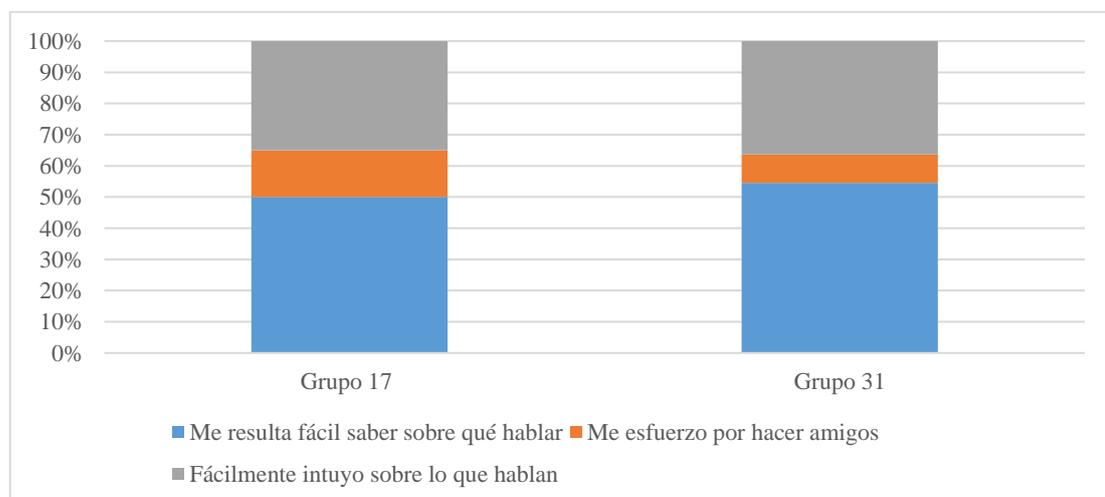
**25. El tiempo es para mí:**



**26. En el colegio me sentía satisfecho cuándo:**



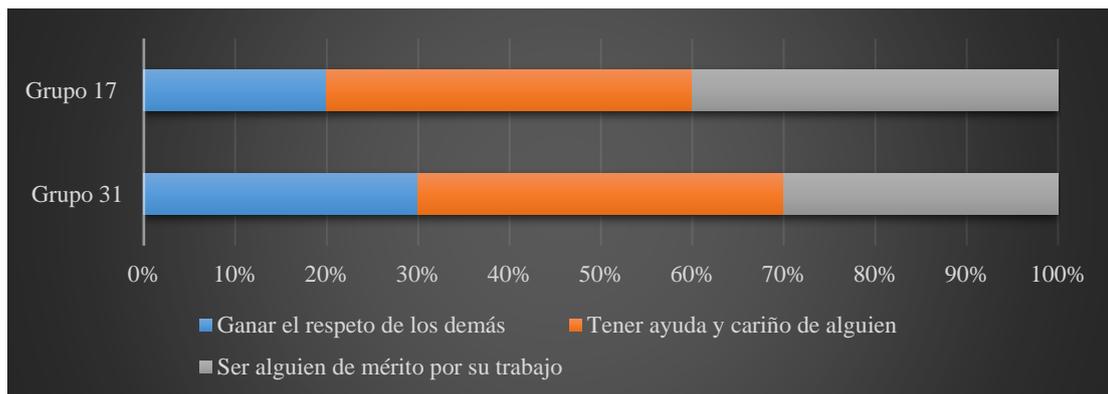
**27. Cuando estoy con otras personas:**



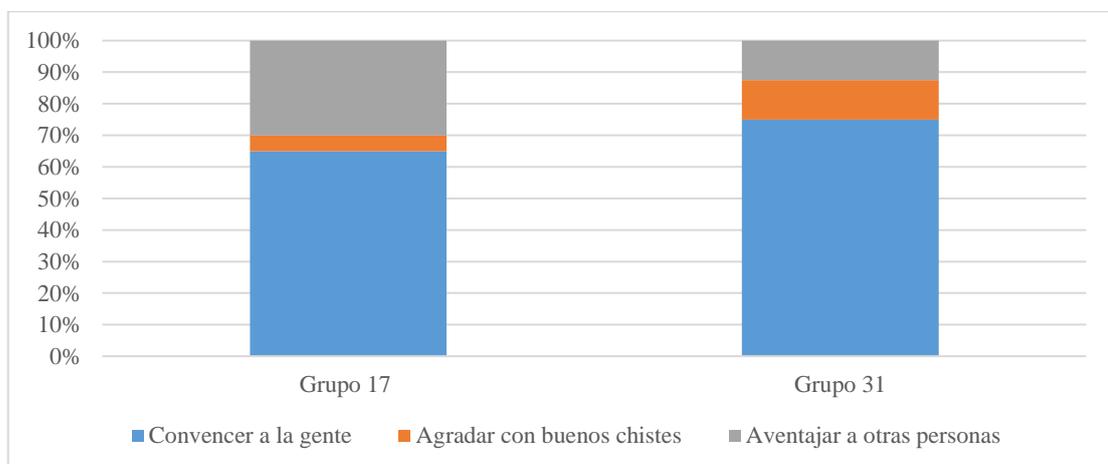
**28. Creo que la gente generalmente:**



**29. Una de las metas de mi vida es:**



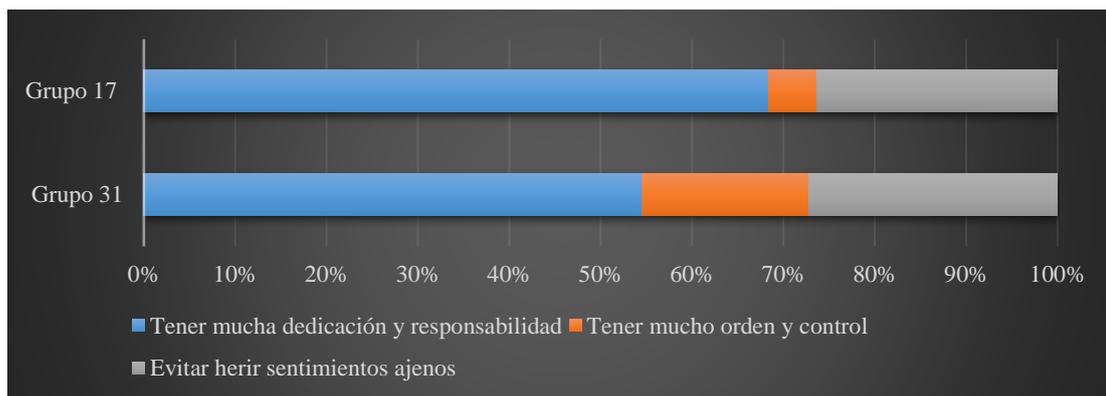
**30. Tengo grandes cualidades para:**



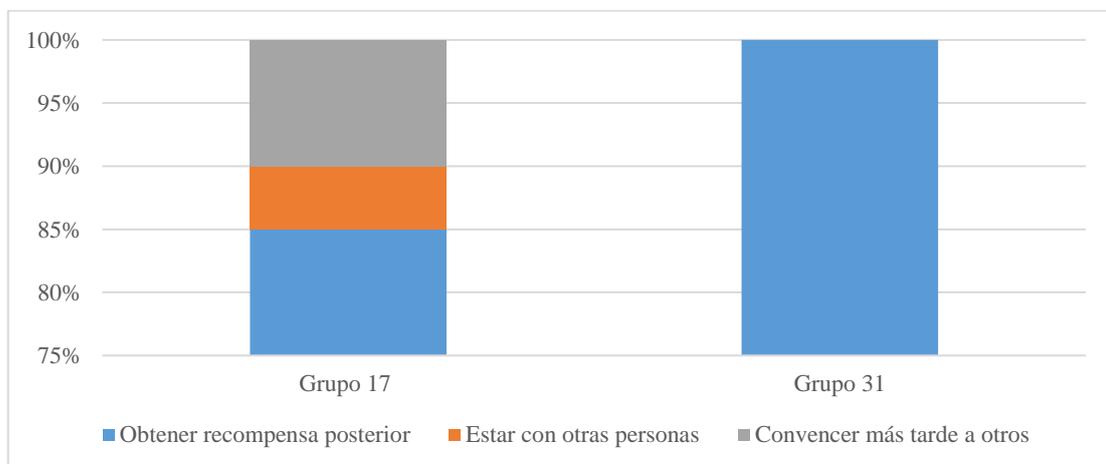
**31. Lo que más deseo en mi vida es:**



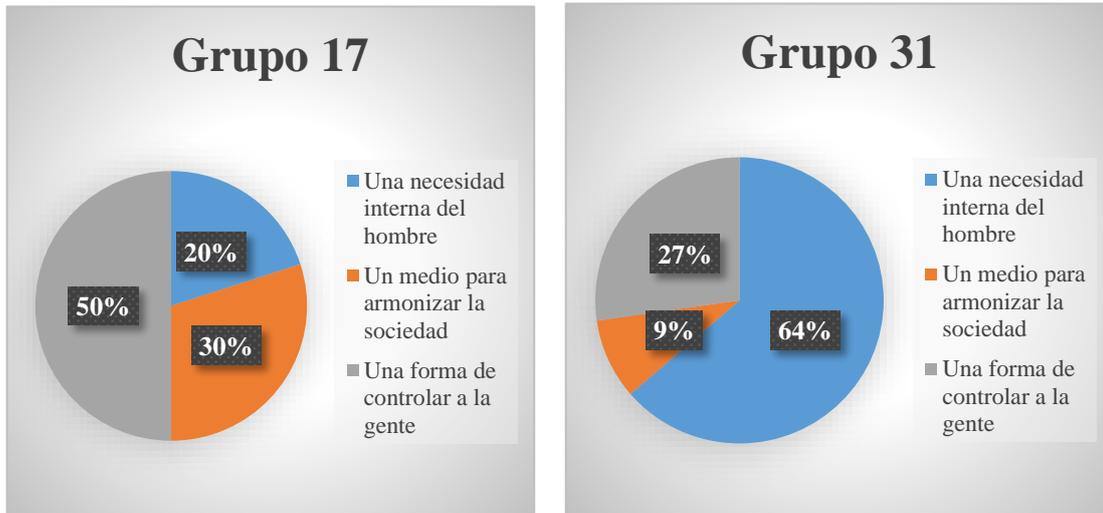
**32. En todas las acciones de la vida lo más importante es:**



**33. Al estudiar lo hago por:**



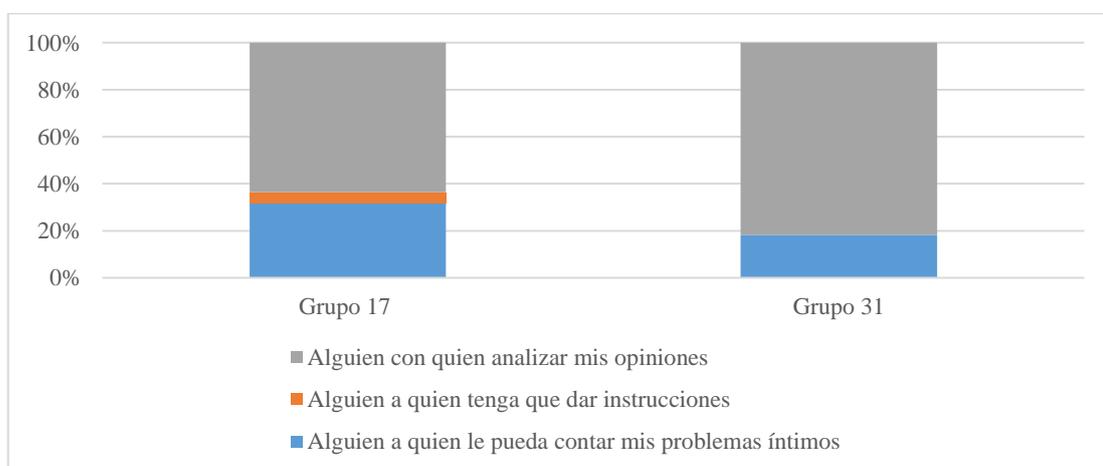
**34. Creo que la religión es más que todo:**



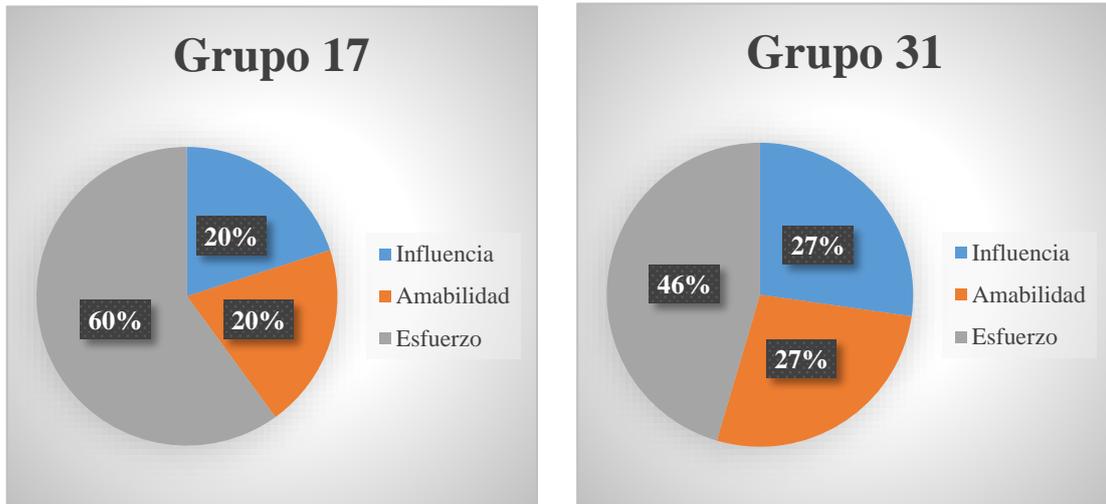
**35. Al entrar a un sitio donde hay varias personas, de las cuales conozca a tres, buscaría la compañía del:**



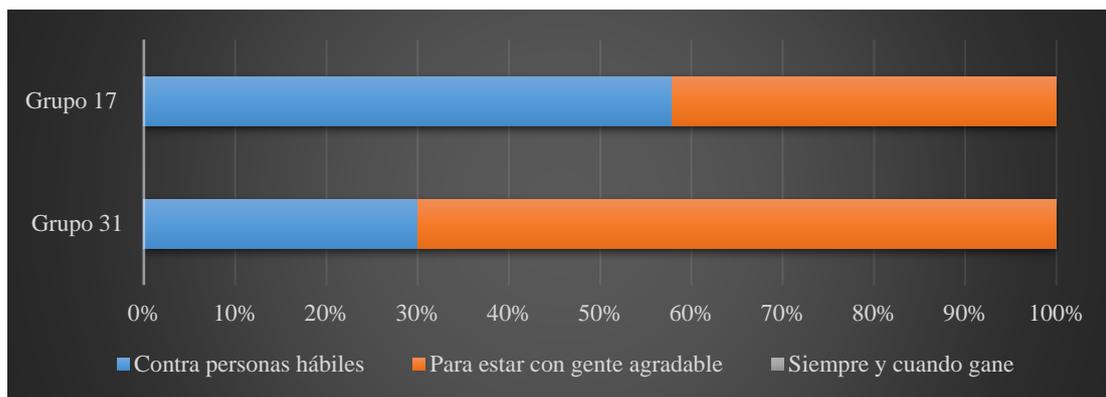
**36. Si pudiera elegir compañero para un viaje preferiría:**



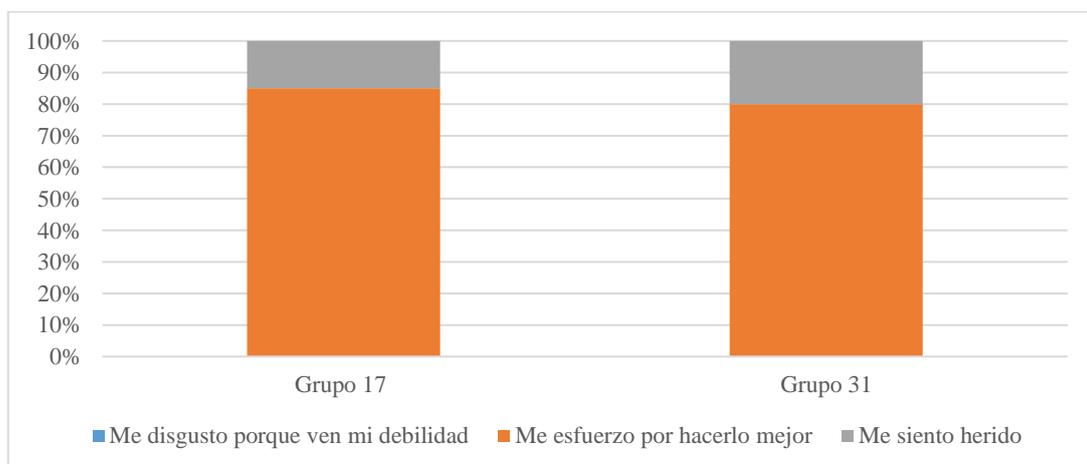
**37. En la vida se consigue más por:**



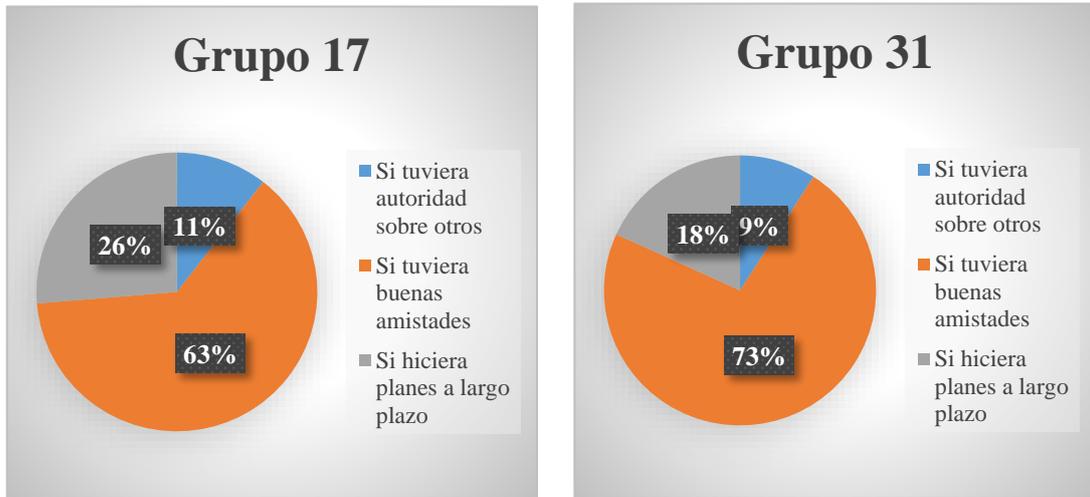
**38. A mí me gusta jugar:**



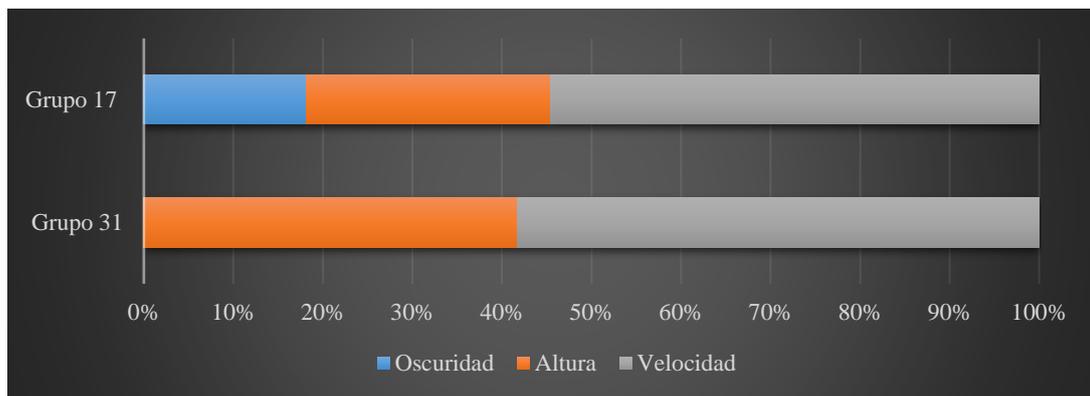
**39. Cuando alguien me dice que soy incapaz de hacer algo:**



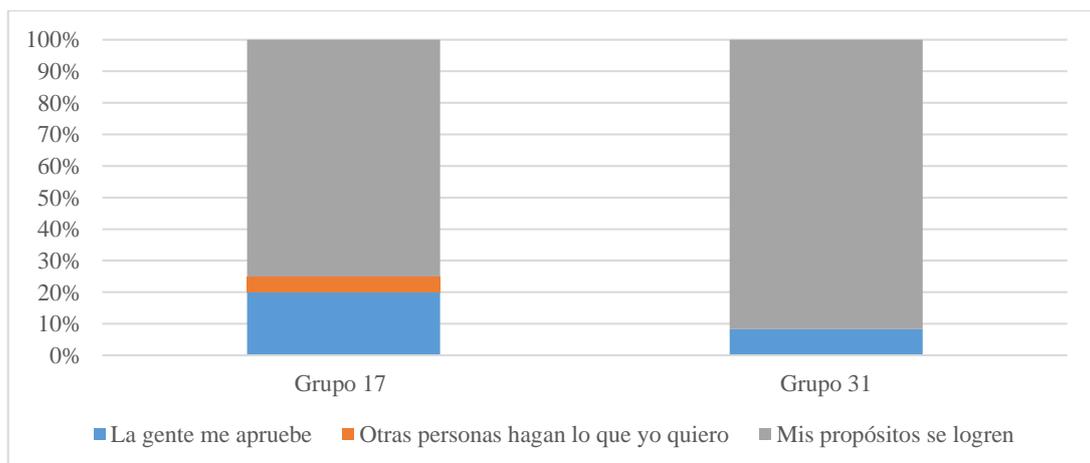
**40. Yo disfrutaría más:**



**41. A mí me produce una emoción más fuerte la:**



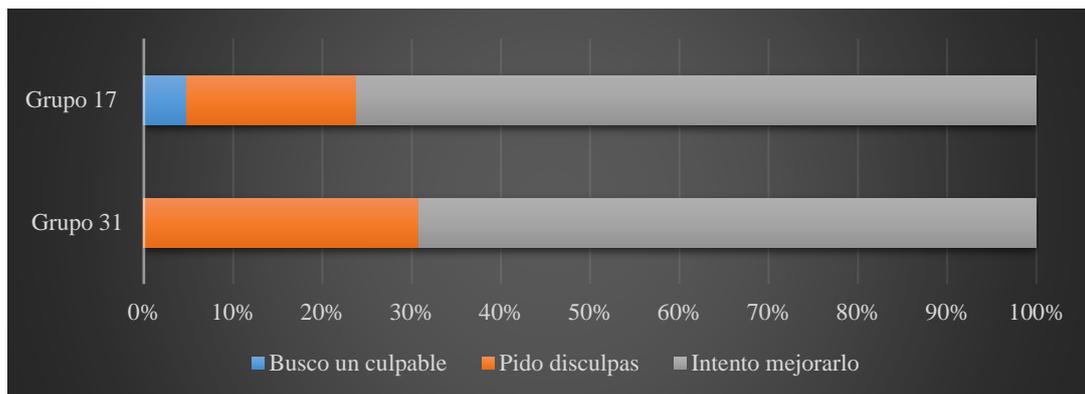
**42. A menudo deseo que:**



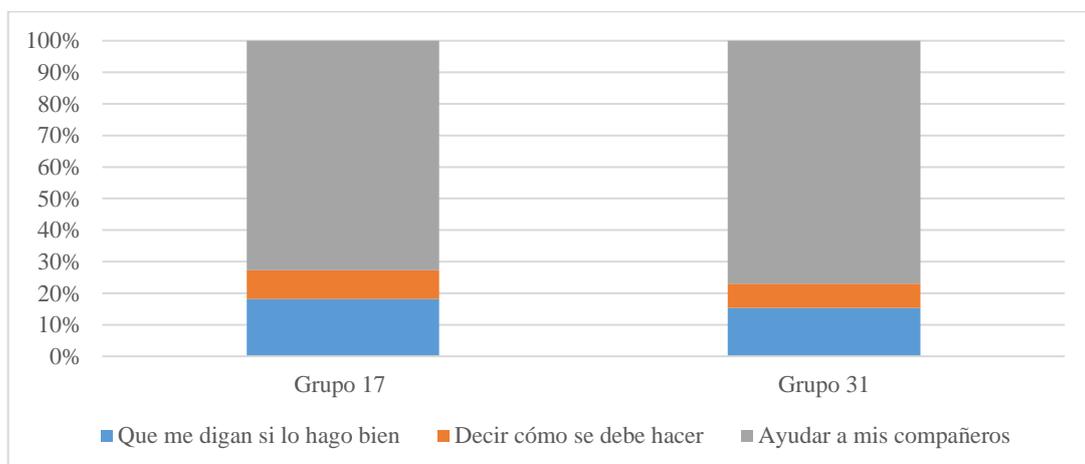
**43. Lo que más le gusta a la gente es:**



**44. Hago un trabajo en casa y estropeo lo que estoy haciendo, entonces:**



**45. En mi actividad lo que más me gusta es:**



**46. Me gustaría que la gente:**



**47. Cuando hago alguna cosa:**

