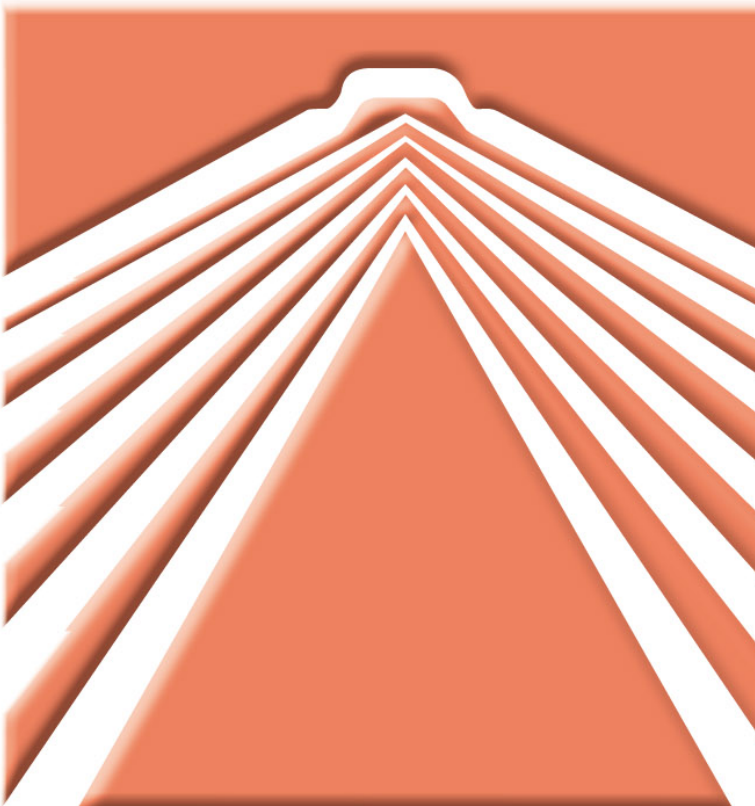
Iniciativa personal

Cómo hacer que las cosas sucedan

Ana Lisbona
Michael Frese



PIRÁMIDE

Iniciativa personal

Cómo hacer que las cosas sucedan

Ana Lisbona
Michael Frese

Iniciativa personal

Cómo hacer que las cosas sucedan

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «PSICOLOGÍA»
Sección: Manuales Prácticos

Director:
Francisco J. Labrador
Catedrático de Modificación de Conducta
de la Universidad Complutense de Madrid

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Ana Lisbona y Michael Frese, 2012
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2012
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-2792-7

ÍNDICE

Prólogo 11

Introducción 17

1.1. La iniciativa personal o hacer que las cosas sucedan. El caso de Mary Kay Ash 17
1.2. El mercado laboral actual: descripción y justificación de la optimización de la iniciativa personal en las organizaciones 19
1.3. Qué va a tratarse a lo largo del libro 20

1. Qué es la iniciativa personal 23

1.1. Qué es la iniciativa personal: definición 23
1.1.1. Ejemplo: iniciativa en un centro penitenciario 26
1.2. El desempeño activo en las organizaciones. 29
1.2.1. ¿Por qué son necesarios los conceptos activos de desempeño?. 29
1.2.2. Qué es el desempeño activo. 31
1.2.3. Ejemplo: decálogo del empleado con talento 32
1.2.4. La iniciativa personal como modelo activo de desempeño analizada desde la teoría de la acción 33
1.2.5. Otros modelos de desempeño activo 40
1.3. Caso práctico: la enfermera que mejoró la organización de la consulta. 45
1.3.1. Exposición del caso 45
1.3.2. Preguntas sobre el caso 46
1.4. Conclusiones 47

2. Antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal. ¿Qué aspectos individuales, grupales y organizacionales se relacionan con la iniciativa personal? 51

2.1. El modelo de antecedentes y consecuencias de la iniciativa personal 51
2.2. Antecedentes 53
2.2.1. Antecedentes distales 53
2.2.2. Apoyos ambientales 58
2.2.3. Apoyos proximales u orientaciones 62

2.3. Consecuencias o resultados 69
2.3.1. Desempeño individual y organizacional 69
2.3.2. Modificación del ambiente 70
2.3.3. Empleabilidad y mayor rapidez en encontrar empleo por parte de trabajadores desempleados 71
2.3.4. Autoempleo 72
2.4. Limitaciones y problemas de la iniciativa personal 73
2.5. Caso práctico: ejemplos de limitaciones de la iniciativa personal . 74
2.6. Conclusiones 75

3. Cómo evaluar la iniciativa personal: herramientas 77

3.1. Introducción 77
3.2. El problema de evaluar la iniciativa personal. Ventajas y desventajas de la utilización de cuestionarios y entrevistas 77
3.3. Cuestionario autoinformado de iniciativa personal 79
3.3.1. Descripción 79
3.3.2. Herramienta. 79
3.4. Cuestionario situacional para evaluar la iniciativa personal (SJTPI) . 80
3.4.1. Descripción 80
3.4.2. Herramienta. 81
3.5. Entrevista estructurada 90
3.5.1. Descripción 90
3.5.2. Herramienta: protocolo de aplicación de la entrevista situacional para evaluar la iniciativa personal 91
3.6. Caso práctico: ejemplos de aplicación de entrevistas. 101
3.7. Evaluación de otras variables antecedentes de la iniciativa personal. 109
3.7.1. Control. Descripción y herramientas 110
3.7.2. Complejidad. Descripción y herramientas 111
3.7.3. Clima que favorece la iniciativa personal y clima para la seguridad psicológica. Descripción y herramientas. 113
3.7.4. Aspiraciones de control y responsabilidad. Descripción y herramientas 114
3.7.5. Gestión de los errores. Descripción y herramientas 115
3.7.6. Orientación al cambio. Descripción y herramientas 118
3.8. Caso práctico: la iniciativa en alta mar o no abandones el barco hasta que el barco te abandone a ti. 120

4. Cómo mejorar la iniciativa a nivel individual, grupal y organizacional 123

4.1. Introducción 123
4.2. Desarrollo de la iniciativa personal: la secuencia de la teoría de la acción 123

4.3. Desarrollo de la iniciativa personal a nivel individual: estrategias de optimización 126
4.3.1. Evaluaciones del control y aspiraciones de control y responsabilidad 126
4.3.2. Autoeficacia 127
4.3.3. Orientación al cambio 131
4.3.4. Manejo de los errores 132
4.3.5. Manejo del estrés: *coping* activo 133
4.4. Desarrollo de la iniciativa personal a nivel grupal y organizacional: estrategias de optimización 134
4.4.1. Clima organizacional para favorecer la iniciativa personal 134
4.4.2. Las características del trabajo: control y complejidad 135
4.4.3. Identificación organizacional 142
4.4.4. Liderazgo ambidiestro 143
4.4.5. Cultura de gestión de los errores 148

5. Psicología positiva e iniciativa personal 153
5.1. Introducción 153
5.2. Psicología positiva e iniciativa personal 155
5.3. Iniciativa personal y work engagement 156
5.4. Iniciativa y pasión por el trabajo 160
5.5. Adicción al trabajo e iniciativa personal 161
5.6. Organizaciones saludables y organizaciones con iniciativa 164
5.6.1. Organizaciones saludables: definición y características 164
5.6.2. Organizaciones con iniciativa 165
5.7. Caso práctico. Empleados con iniciativa, *engaged*, apasionados y adictos al trabajo 166

6. Iniciativa personal en estudiantes 171
6.1. Introducción 171
6.2. Iniciativa en estudiantes 171
6.3. Iniciativa académica como paso previo a la iniciativa en el trabajo . 174
6.4. Herramientas para evaluar la iniciativa académica 175

7. Emprendedores 187
7.1. Introducción 187
7.2. Qué es un emprendedor 187
7.3. Utilidad de la iniciativa personal en el estudio de los emprendedores 189
7.4. Fases en el proceso emprendedor 189
7.5. El modelo de la orientación emprendedora 192
7.5.1. Orientación al aprendizaje 193
7.5.2. Orientación al logro 194

7.5.3. Autonomía 194
7.5.4. Competitividad agresiva 195
7.5.5. Innovación 196
7.5.6. Asunción de riesgos 197
7.5.7. Éxito emprendedor 197
7.6. Emprendedores, emprendedores internos y organizaciones emprendedoras. 198

Bibliografía 201

PRÓLOGO

Estamos ante libro de los que merece la pena leer. No sólo para aprender más sobre qué es la «iniciativa personal» en sí misma y sus consecuencias, tanto para empleados como para equipos y organizaciones, sino también para aprender a cómo poder llegar a ser mejores personas y personas más felices en lo que hacemos y emprendemos en la vida. Como los autores, entiendo la iniciativa personal como una conducta positiva que es autoiniciada, proactiva, persistente y capaz de realizarse superando barreras cada vez más complejas. Entendida así la iniciativa personal, es, además de una conducta activa y energética, una conducta positiva y constructiva. Podemos entender que las personas con iniciativa gozan de unos beneficios psicosociales que las personas sin iniciativa no gozan. En este sentido, la investigación reciente sobre este tema pone de manifiesto que las personas con iniciativa personal señalan mayor bienestar psicológico entendido como *engagement* o vinculación psicológica con el trabajo, pasión por lo que hacen y emociones positivas. Es por esto que me refería a que el libro nos puede ayudar en nuestra búsqueda personal de la felicidad en el trabajo y fuera de él.

En este sentido, entiendo también que la iniciativa personal se encuentra profundamente enraizada en el ámbito de la psicología positiva, y así lo entienden también los autores al dedicar uno de los capítulos a las conexiones entre la psicología positiva, y en concreto la psicología organizacional positiva, y la iniciativa personal. Por su propio origen y desarrollo posterior, la psicología tradicionalmente se ha centrado en los aspectos negativos de la conducta humana, estudiando los trastornos, los problemas y el malestar psicológico de las personas, grupos sociales, organizaciones y sociedades en general. Este casi exclusivo foco en el malestar y la enfermedad nos ha llevado a tener que reconocer que es necesario un cambio de paradigma, y que por supuesto es necesaria una visión global y científica de todo el espectro del funcionamiento de las personas, grupos y organizaciones. Y este es el enfoque de la psicología positiva y en concreto, de la psicología organizacional positiva.

La psicología positiva ha sido definida como «el estudio científico del funcionamiento humano óptimo» (Seligman, 1999). El punto de partida de la psicología positiva incluye tres aspectos: 1) una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud; 2) un acercamiento a los resultados positivos, y 3) la firme creencia de que tales resultados podrán, a largo plazo, ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales y en la ampliación de la salud en toda su extensión. Los principales impulsores de este movimiento han sido Martin Seligman y Mihaly Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre psicología positiva de la revista *American Psychologist* de junio de 2000, que marcó, a mi entender, un hito en la historia de la psicología positiva a nivel internacional. Seligman y Csikszentmihalyi (2000) sugieren que el objetivo de la psicología positiva es «catalizar un cambio de enfoque de la psicología desde la preocupación en solucionar únicamente las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas» (p. 5).

Es el marco de la psicología positiva donde se desarrolla la así llamada psicología organizacional positiva (POP), que la hemos definido como «el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables» (Salanova, Llorens y Rodríguez, 2010). El objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional. El punto de mira está en descubrir las características de la «buena vida organizacional» o, mejor dicho, de la vida organizacional positiva o significativa (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). Para conseguir estos objetivos, la POP se debe centrar en los múltiples niveles del funcionamiento óptimo y la vida organizacional positiva, tales como nivel individual, interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva es importante para la POP conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el *engagement,* qué papel tienen las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la iniciativa personal, la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, cómo las organizaciones se pueden desarrollar siendo cada vez más saludables, y un largo etcétera.

Desde este planteamiento es desde donde parten los autores del libro para acoger el concepto de iniciativa personal. Sin perder de vista

los modelos teóricos que dan vida al constructo, los autores señalan también la importancia de una mirada más positiva a las empresas y organizaciones para comprender estos procesos y constructos psicosociales, como son las conductas de iniciativa personal y organizacional. Así, dentro de la POP analizan la importancia de centrar la atención en las fortalezas y no tanto en las debilidades de las personas en el trabajo, describiendo aspectos considerados «positivos», tales como el *engagement,* la pasión en el trabajo o la felicidad y satisfacción sentida después de un trabajo bien realizado.

Otro dato curioso sobre la iniciativa personal. La investigación señala que las personas con iniciativa personal son capaces de *modificar el ambiente* que le rodea. Es algo fabuloso justamente ahora con la que está cayendo ahí fuera... La época que nos toca vivir de crisis económica, financiera y de confianza también, es justo el ambiente en donde la iniciativa personal tendrá algo que decir. Somos afortunados porque justamente nos llega este libro en momentos en que la felicidad y el bienestar de los trabajadores en nuestro país están puestos en suspense. Cinco millones de personas sin trabajo[1] es más que suficiente para el imaginario de una sociedad moderna de hoy día.

Parece que fuera contradictorio que justo ahora que reina el pesimismo y el catastrofismo generalizado hablemos de iniciativa personal. Pero es justamente ahora cuando son necesarios estos conceptos más positivos, más energéticos y activos. Podría preguntarse el lector: y todo ello ¿por qué es importante? La respuesta es contundente. La investigación científica pone de manifiesto, como se hace eco el libro, que la iniciativa personal conduce a una mayor empleabilidad, que se relaciona con el «emprendedurismo» y la búsqueda de empleo. Y es justo hoy día lo que le hace falta a nuestra sociedad. Esto es, personas más empleables que puedan diseñar sus propios puestos de trabajo y generar así oportunidades de empleo a corto y medio plazo.

Quizá este libro debería caer en manos de personas e instituciones que tengan el poder (y la iniciativa también) suficiente como para poner en marcha acciones de mejora y prácticas saludables para incrementar la iniciativa personal y organizacional. Políticas de empleo en

[1] Según la Encuesta de Población Activa correspondiente al cuarto trimestre de 2011, la cifra de desempleados en nuestro país es de 5.273.600, con una tasa de desempleo del 22,85 por 100 (fuente: EPA: Encuesta de Población Activa del INE).

las que la formación en iniciativa personal y trabajo en equipos con iniciativa fueran acciones fundamentales que podrían dar un salto cualitativo a la mejora de nuestra sociedad, tan maltrecha en los últimos tiempos. Desde las organizaciones se deberían potenciar acciones de apoyo para la iniciativa. Esto es, actividades para fomentar el apoyo de supervisores y compañeros con el objetivo de facilitar las conductas de iniciativa. Con ello se podría llegar a desarrollar en las organizaciones una cultura y un clima organizacional que favorezca la iniciativa, en concreto en aspectos como: el clima para la iniciativa, el líder de iniciativa y el clima para la seguridad psicológica de las personas en la organización.

También desde la escuela infantil y continuando con la enseñanza primaria y secundaria se deberían potenciar fortalezas tan importantes como son la iniciativa personal y colectiva. La autonomía, el *job crafting,* los equipos de trabajo autónomos, el desarrollo de las creencias de eficacia tanto personal como colectiva, son algunos ejemplos de objetivos y metas que se deberían plantear seriamente en las instituciones educativas. Aquí tampoco se queda atrás la universidad y por ende posteriormente el mundo laboral. Nuestros estudiantes necesitan desarrollar estas competencias no sólo para ser más empleables y poder tener mayor probabilidad de éxito en el mercado de trabajo, sino también para llegar a ser mejores personas y personas más felices.

En este sentido, creo firmemente en la felicidad como un objetivo educativo, social y laboral. Además, debería incorporarse a los sistemas de valores y creencias de nuestra sociedad. Ejemplo de ello es Felicidad Interior Bruta (FIB) o Felicidad Nacional Bruta (FNB) que ya está implantado en algunos países como Bután. Es un indicador que mide la calidad de vida en términos más integradores que el Producto Interior Bruto (PIB). El rey de Bután Jigme Singye Wangchuck creó el término de FIB en 1972 aplicado a las características concretas de Bután en cuanto a sus creencias budistas. El budismo considera que el desarrollo verdadero del crecimiento humano no se basa tanto en el crecimiento económico como en el desarrollo de la auténtica felicidad. De ahí que países muy ricos se consideren por debajo en cuanto a indicadores de felicidad que países más pobres. Es decir, que crecimiento económico de un país y niveles de felicidad colectiva no mantienen una relación lineal positiva (a más crecimiento económico del país, mayor felicidad sentida por sus ciudadanos). Así, los cuatro pilares de la FIB son: la promoción del desarrollo socioeconómico sostenible e

igualitario; la preservación y promoción de valores culturales; la conservación del medio ambiente, y el establecimiento de un buen gobierno. Es importante señalar que fuera de Bután hay pocas iniciativas para desarrollar este indicador a nivel nacional. Quizá destacar el esfuerzo del profesor Ed Diener por desarrollar el así llamado índice de satisfacción vital, que podría ser un buen indicador del nivel de felicidad de un país.

Para finalizar este prólogo, me siento «feliz» al señalar que el libro cumple sus objetivos ya que es quizá el único, al menos en lengua española, que trata de manera monográfica la iniciativa personal de forma integral. Abarca desde múltiples perspectivas qué es la iniciativa personal, su definición y concepto, entendida desde un modelo teórico basado en la evidencia empírica. Este primer paso es importante no sólo para establecer las bases teóricas y luego poder realizar una medida adecuada del constructo en cuestión, sino también para el posterior desarrollo de acciones de mejora y optimización de la iniciativa personal y colectiva. Es importante este punto. Creo personalmente que la investigación debe guiar las buenas prácticas en las organizaciones. Es decir, necesitamos más acciones de intervención y de optimización basadas en la evidencia empírica, ya que si no podemos caer en la rutina del día a día que desafortunadamente invade a muchos profesionales hoy día, que realizan sus prácticas de trabajo sin una base empírica, esto es, sin fundamentarse en la investigación científica que las avala. Este libro da un paso más allá y establece las bases científicas de la medida y la intervención psicosocial para mejorar e incrementar la iniciativa personal y organizacional. Además, lo interesante del libro es que la investigación va ilustrada con una multitud de ejemplos, casos prácticos, modelos comprehensivos y un largo etcétera, que mejoran la comprensión del lector sobre qué quieren comunicar sus autores. Finalmente, destaco también los últimos capítulos del libro dedicados al estudio de la iniciativa personal en dos grupos especialmente sensibles a este constructo: los emprendedores y los estudiantes. El estudio de la iniciativa personal en estos dos grupos, uno desde el ámbito laboral y otro desde el ámbito educativo, ejemplifica en estos dos grupos los beneficios de estas conductas tan positivas de iniciativa personal.

El libro es fantástico, pero también lo son sus autores, Ana Lisbona y Michael Frese, dos figuras internacionales en el campo de la iniciativa personal. Sus experiencias en este ámbito se ven reflejadas en el libro, donde han sabido combinar la investigación científica y

la práctica profesional. Sin duda, una combinación ganadora indiscutible por dos vías: la combinación de dos autores estrella en este campo, y dos perspectivas fundamentales hoy día: la investigación y la práctica.

Castellón, abril de 2012.

MARISA SALANOVA
Catedrática de Psicología Organizacional Positiva
Universitat Jaume I, Castellón

INTRODUCCIÓN

1.1. LA INICIATIVA PERSONAL O HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN. EL CASO DE MARY KAY ASH

Mary Kay Ash es una conocida empresaria del mundo de la cosmética que fue pionera en lo que a la plena incorporación laboral de la mujer se refiere, ya que en 1976, y con 58 años, la empresa que ella fundó se convirtió en la primera compañía dirigida por mujeres que fue incluida en la Bolsa de Nueva York. De uno de sus libros, publicado en 1995, tomaremos una de sus citas, la que clasifica a las personas en tres categorías.

> «En el mundo hay tres tipos de personas: aquellas que hacen que las cosas sucedan, aquellas que ven cómo las cosas suceden y aquellas que se sorprenden de que sucedan» (Ash, 1995, p. 151).

Y es, precisamente, éste el fenómeno que se va a tratar a lo largo del libro: el de aquellas personas que hacen que las cosas sucedan. Este fenómeno se ha llamado «iniciativa personal» y, de manera muy resumida, se define como aquella conducta en el trabajo que se caracteriza por ser autoiniciada, proactiva, frente a aquellas conductas basadas en hacer sólo lo que se pide y ser persistente en la superación de las barreras o dificultades que aparecen o aparecerán a lo largo de la consecución del objetivo.

La precisa definición del concepto, así como el modelo teórico que lo sustenta, permiten aclarar el término respecto a la multitud de enfoques e interpretaciones que se le han dado a la iniciativa, ya que en los últimos años la palabra «iniciativa» es utilizada con frecuencia en los ámbitos académicos, empresariales, educativos y sociales en general. Hablar de iniciativa es tan común que incluso ha llegado a formar parte de las competencias y habilidades que deben adquirir los niños en la educación infantil. Así, el Real Decreto 1.630/2006, de 29 de diciembre, que establece las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de educación infantil, reco-

ge entre las ocho competencias básicas la autonomía e iniciativa. Al mismo tiempo, el Parlamento Europeo aprobó una serie de recomendaciones dirigidas a los gobiernos de la Unión Europea, con el objeto de que faciliten la adaptación de sus ciudadanos a los retos que supone la globalización, y a la rapidez con que se suceden los cambios en el mundo.

El documento establece unas competencias clave que facilitarán el aprendizaje permanente y la adaptación a estos cambios. Señala en concreto ocho competencias, entre ellas el sentido de iniciativa y el espíritu de empresa, definido como la habilidad de la persona para transformar ideas en actos. El sentido de iniciativa y espíritu de empresa, tal y como lo ha definido esta comisión de la Unión Europea, se relaciona con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar los objetivos.

Pero la iniciativa personal no siempre es bien recibida entre compañeros y supervisores o superiores. En ocasiones la persona con iniciativa es considerada por los superiores el rebelde o impertinente que siempre pregunta por qué en lugar de acatar las normas o las decisiones impuestas por la dirección. ¿Por qué habríamos de considerar entonces imprescindible la iniciativa personal, si en ocasiones no es bienvenida? Para responder a esta pregunta es necesario entender primero la diferenciación entre la perspectiva pasiva o reactiva más tradicional del desempeño y la nueva aproximación activa.

Tradicionalmente, la psicología organizacional ha considerado el desempeño un concepto pasivo. Las tareas o requerimientos del puesto eran algo estable a lo que el empleado debía adaptarse. Se consideraba al empleado una persona a la que se podía moldear en función de los intereses de la organización y cuyo único objetivo sería hacer lo que se le pide.

En el ámbito de la psicología de las organizaciones y la gestión de los recursos humanos, tradicionalmente se ha seleccionado a la persona más adecuada para el puesto o las tareas a desempeñar y se la he formado y socializado para que se ajuste al trabajo para el que ha sido elegida. Esta práctica, todavía habitual en muchas empresas, no parece la más apropiada en un entorno laboral global, cambiante y competitivo, aunque la concepción tradicional pasiva sí fue adecuada en su momento hace décadas, cuando la industria empezaba a estar dominada por el modelo clásico de producción.

Actualmente, se exige justo lo contrario: cambios más rápidos, una menor supervisión, interacción con la tecnología, una integración verti-

cal mayor, un mayor flujo de comunicación entre los trabajadores, más trabajo en equipo y una necesidad cada vez mayor de que el empleado desarrolle por sí mismo sus habilidades.

1.2. EL MERCADO LABORAL ACTUAL: DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA INICIATIVA PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

El estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones ha de hacerse pensando en el entorno o ambiente en el que operan. Así, las características que se suelen señalar del nuevo mercado laboral son las siguientes (Frese y Fay, 2001; Palací y Lisbona, 2003).

La primera de ellas es la globalización, que lleva a los trabajadores, y también a los emprendedores que tienen su propia empresa, a tomar la iniciativa para desarrollar su conocimiento y habilidades para ser competitivos en el mercado.

La segunda característica es la rápida innovación que implica que las ideas creativas deben ser implementadas rápidamente, para lo cual es necesaria la iniciativa.

El mercado laboral y el entrono en el que operan las organizaciones se caracterizan, también, por contar con nuevas formas de producción, como la producción *just in time,* que exigen que los empleados tengan que tomar decisiones por sí mismos, de manera autónoma.

La cuarta característica se relaciona con los cambios en la conceptualización del trabajo y la disminución de la seguridad en el empleo, que traen consigo, en ocasiones, la asignación a proyectos más que a lo que tradicionalmente se entendía por puestos de trabajo, lo que se ha denominado «crisis en la noción tradicional del puesto», junto con la flexibilidad laboral (contractual, variaciones en la duración de la vida laboral, por ejemplo, prejubilaciones o excedencias, en los centros de trabajo). Estos cambios, en ocasiones, tienen consecuencias negativas, como el desempleo y la precariedad laboral. Del mismo modo se han producido cambios en la relación entre la empresa y el empleado.

Esta última característica se ha convertido en especialmente dramática en España por el número de trabajadores desempleados, que supera la cifra de cinco millones desde el año 2011.

La última característica que va a señalarse es la segmentación del mercado laboral en servicios rutinarios de producción, servicios en per-

sona y servicios simbólico-analíticos o trabajadores del conocimiento, así como el auge del sector servicios.

En este contexto parece imprescindible el concepto de iniciativa personal, ya no se puede esperar que el trabajador ideal no muestre iniciativa personal, ni podemos imaginar una perspectiva que no sea activa en el actual contexto laboral. Pero esta perspectiva activa no es sólo necesaria para sobrevivir en el entrono organizacional que nos rodea, pues las personas somos activas por naturaleza. Así, desde una perspectiva ontológica, nos mueven motivos como la curiosidad o el reflejo de orientación. Y ser activos nos permite una mejor gestión de los errores, tener un modelo mental orientado a la acción, explorar para conseguir un mayor conocimiento de la situación, y esto incluye aspectos estrictamente biológicos, como una mayor supervivencia, si pensamos en la procreación y el apoyo, de acuerdo con la teoría evolutiva de los propios genes.

Los beneficios de la aplicación de esta perspectiva activa en el aprendizaje se reflejan en que tratar de mejorar de manera práctica determinadas habilidades contribuye a dominarlas más. Del mismo modo, el desarrollo de objetivos activos reduce la monotonía y permite un mayor uso de aspectos como la planificación o la autorregulación.

1.3. QUÉ VA A TRATARSE A LO LARGO DEL LIBRO

A lo largo del libro va a describirse qué es la iniciativa, así como el modelo teórico que respalda el concepto y, de manera más breve, la investigación que hay al respecto. Comprender su significado teórico e integrar los hallazgos empíricos facilitará una posterior intervención y, como consecuencia, redundará en un incremento de la iniciativa, tanto a nivel individual como organizacional. Se resumirán, además, todos los beneficios, tanto para la persona cómo para la organización en la que se trabaja. Conocer cómo, por ejemplo, mejorando la autoeficacia podemos incrementar las conductas de iniciativa o cómo incide en los resultados la manera en que gestionamos nuestros propios errores o cómo los maneja la organización constituye una herramienta para mejorar en el trabajo.

Estas investigaciones y explicaciones teóricas se acompañan de ejemplos concretos, casos prácticos o modelos que faciliten la comprensión y su aplicación en el contexto profesional.

Asimismo, la relevancia de la iniciativa se pone de manifiesto al estudiar sus consecuencias, destacando, entre otras, la mejora del rendi-