

comunicación del profesor Colom Marañón (Universidad Autónoma de Madrid), que en dos capítulos de su libro *Orígenes de la diversidad* deja traslucir viejas teorías claramente criticables. ¿Qué se puede comentar si no de esta nota a pie de página del capítulo octavo?: «Desde nuestro Ministerio de Asuntos Sociales se nos bombardea con carísimas campañas... en las que se nos repite que no debemos ser xenófobos. A renglón seguido, uno comete el error de comprar la prensa diaria. Lo primero que lee, con sorpresa de su parte, es que ciertos grupos de inmigrantes se dedican a sembrar el terror... violando a niñas de catorce años, quemando o cortando los pechos de las madres de estas niñas... Si a uno le vienen sentimientos de odio al estómago debe cerrar el pico...» (p. 186). Sobran los comentarios.

En resumidas cuentas, un libro necesario y fundamental para estos

tiempos de *revival* de teorías pretendidamente científicas que quieren mostrarnos el carácter fijo e innato de la inteligencia. Hago más las siguientes palabras de S. J. Gould como epílogo a esta reseña: «Pasamos una sola vez por este mundo. Pocas tragedias pueden ser más vastas que la atrofia de la vida; pocas injusticias más profundas que la de negar una oportunidad de competir, incluso de esperar, mediante la imposición de un límite externo, que se intenta hacer pasar por interno» (p. 40). El que escribe este artículo pasó parte de su niñez y juventud en un orfanato para niños/as sin recursos; pese a Murray y Herrnstein, se me dio una oportunidad por parte de personas que, como S. J. Gould, creen en la capacidad de superación del ser humano, incluso partiendo de limitaciones. A todos ellos va dedicada esta pequeña reseña.

Alberto GUTIÉRREZ MARTÍNEZ

F. J. FOWLER

**Improving Survey Questions**  
(Sage Publications, 1995)

Pese a que leí este libro hace ya un tiempo, fue la lectura de un trabajo de Robert Groves (1996a) el que me decidió a realizar la crítica del mismo. Robert M. Groves plantea hasta qué punto la investigación social —con una existencia de poco más de medio siglo— tiene los suficientes elementos para ser considerada como una profesión. Tomando los criterios de profe-

sionalización expuestos por Parsons (1979), llega a la conclusión que SÍ puede considerarse la investigación social como una profesión, tras analizar diversos indicadores como el número de gente empleada en esta profesión, el desarrollo de un código ético, la relación de su cuerpo de conocimientos con la enseñanza universitaria, el establecimiento de un

centro de formación no conectado con la universidad, etc.

Ésta es su conclusión tras analizar la situación en Estados Unidos, pero ¿qué sucede en nuestro país? A la hora de analizar los criterios relativos a la formación y al cuerpo de conocimientos formales, ¿es la situación similar? Desgraciadamente, a excepción del Curso de Postgrado realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas y los cursos de formación de la Fundación March, no existe en nuestro país ningún centro —fuera de la universidad— que imparta conocimientos relacionados con la investigación social<sup>1</sup>. Es la revisión de estos criterios relativos a la formación lo que, a nuestro juicio, indica que a la investigación social le queda mucho por avanzar en nuestro país. Por otro lado, la revisión de la bibliografía sobre el tema escrita en castellano no modifica en absoluto esta tendencia.

Es por esto por lo que planteo realizar una revisión de este libro, animado por el hecho que existen escasos trabajos en nuestro país dedicados específicamente a la elaboración de preguntas a ser utilizadas en encuestas. En la bibliografía existente en castellano, este aspecto es analizado en un capítulo que forma parte de un libro general sobre la investigación social, y en algunas ocasiones este capítulo es construido mediante la unión de «recortes» extraídos de otros

manuales. A diferencia de esto, la bibliografía anglosajona ha dedicado una gran atención al análisis específico de la construcción y la elaboración de preguntas, siendo un aspecto al que cada vez se le concede mayor importancia.

Asimismo, señalar que la razón que más me ha animado a realizar este pequeño trabajo es la gran importancia que tiene el cuestionario en la calidad de la información recogida a través de encuestas. Como han puesto de manifiesto numerosos autores, de la gran cantidad de elementos que intervienen en la calidad de los datos de una investigación social hay un acuerdo en que la mayor fuente de error es la formulación y elaboración del cuestionario (Fowler y Mangione, 1990; Groves, 1996b), siendo —por otro lado— uno de los aspectos que es más fácil y menos costoso de solucionar. Es menos costoso elaborar un buen cuestionario que modificar el resto de los elementos (incrementar el tamaño de la muestra, imputar la no respuesta, etc.), tal y como pone de manifiesto Bolton cuando calcula el coste económico del pretest y lo estima en un 3 por 100 del coste total del estudio (1993: 301).

Sin más preámbulos, comenzaremos con la revisión de la obra de Fowler. El libro de Fowler, incluido dentro de la colección *Applied Social Research Method Series*, tiene como objetivo general exponer una serie de consejos para diseñar «buenas cuestiones»; definidas éstas como aquellas que producen respuestas que proporcionan una información fiable y válida sobre aquello que un investigador quiere describir (p. 2). En cuanto al conteni-

<sup>1</sup> Salvo los cursos impartidos por determinadas Asociaciones de Sociología, y por el Colegio Nacional de Licenciados y Doctores en CC.PP. y Sociología. Cursos que, en la mayoría de los casos, no tienen una periodicidad fija puesto que dependen de subvenciones y ayudas de distintas instituciones.

do y distribución del libro, éste podría ser dividido en cuatro partes: un primer capítulo que, a modo de introducción, expone el contenido y el propósito de este libro centrándose en la explicación de qué se entiende por un cuestionario bien diseñado. Posteriormente, el autor dedica tres capítulos para explicar cómo llevar a la práctica este consejo (caps. 2, 3 y 4): en el primero se explica el diseño de cuestiones para datos *objetivos*; en el siguiente se exponen las estrategias para realizar preguntas que midan estados *subjetivos* (satisfacción, etc.), y un tercero en el que se explican una serie de reglas generales que siempre deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar un cuestionario.

La tercera parte (caps. 5 y 6) está dedicada a la evaluación del cuestionario construido, las estrategias para la realización del pretest y cómo incrementar la fiabilidad de los instrumentos de medida. Un último capítulo recoge de modo general las aportaciones más importantes realizadas en la obra, dando paso a cuatro apéndices que ponen fin a este libro.

Una vez explicada la distribución del libro comenzaremos con la exposición de las reglas y consejos a utilizar cuando se desean realizar cuestionarios para conocer datos objetivos; definidos como aquellos hechos que pueden ser verificables, o de los cuales podemos obtener información para verificar la exactitud de estas respuestas. (Es decir, existen buenas y malas respuestas para estas cuestiones, respuestas verdaderas y falsas; p. 8.) El primer aspecto considerado es la importancia —en la calidad del cuestionario— de tener MUY CLAROS

los objetivos perseguidos con cada pregunta, y realizar (en la propia pregunta si es preciso) una definición de los conceptos en la misma, si se considera que no todos los entrevistados conocen los conceptos incluidos en las preguntas.

Seguidamente, el autor aconseja tener en cuenta el conocimiento y el recuerdo que los entrevistados pueden tener de los hechos sobre los que son preguntados a la hora de definir los temas a incluir en el cuestionario. Los entrevistados pueden no conocer las respuestas, pueden conocerlas pero tener problemas para recordarlas, y pueden tener dificultad para recordar hechos y situaciones concretos en el tiempo. El autor expone numerosos ejemplos de preguntas utilizadas en encuestas de salud en las que los entrevistados no conocen la respuesta, o no saben exactamente si fueron hospitalizados antes o después de una determinada fecha, proponiendo estrategias de estimulación del recuerdo. Excelentes estrategias, desde nuestro punto de vista. No obstante, y respecto a los que siguen sin recordar la información requerida, el principal problema no sólo es el aumento de las no respuestas, sino peor aún, que los entrevistados respondan pese a no conocer exactamente lo que se les está preguntando. En este aspecto, y pese a los interesantes consejos que Fowler aporta, considero muy interesante la estrategia que Schuman y Presser (1981: 115-143) exponen en *Questions and Answers in Attitude Surveys*, y que no aparece recogida aquí: en el cuarto capítulo sugieren fragmentar las preguntas en dos partes; creando una pregunta filtro en la cual se conoce si el entre-

vistado tiene alguna opinión sobre el tema analizado y, en caso de ser así, que manifieste su acuerdo o desacuerdo con la pregunta. A los que no tienen opinión, la pregunta filtro les envía a contestar la siguiente pregunta de otro tema (*floaters*).

La exposición de cómo reducir la deseabilidad social en las respuestas de los entrevistados pone fin a este capítulo. El investigador puede contribuir a eliminar este efecto mediante una cuidada elaboración del cuestionario, e incidiendo en determinados aspectos en el proceso de recolección de datos: concediendo una especial importancia a asegurar la confidencialidad de las respuestas obtenidas (con las estrategias pertinentes para ello), reduciendo el papel del entrevistador y enfatizando al entrevistado la importancia de la exactitud en las respuestas (... para esta investigación, para el conocimiento de los hábitos sexuales y así poder prevenir enfermedades, etc.).

El siguiente capítulo lo dedica a la construcción de cuestiones para medir estados subjetivos como la descripción y evaluación de personas, lugares y cosas, medir la respuesta a ciertas ideas, medición del conocimiento, etc. El elemento que define a este tipo de preguntas es que no hay buenas y malas respuestas (p. 46) porque todas ellas se refieren a estados subjetivos de las personas. Tras insistir en la necesidad de conocer claramente lo que se quiere evaluar con cada pregunta, expone las distintas alternativas de respuesta utilizadas en este tipo de preguntas: adjetivos, uso de escalas numéricas de distinta amplitud, escalas acuerdo-desacuerdo, ordenación

por rangos y utilización de preguntas abiertas. Posteriormente, el autor dedica unas páginas a explicar la relatividad de las respuestas conseguidas cuando se miden estados subjetivos, y vuelve a enfatizar la importancia de la elección de las palabras utilizadas en las preguntas y en las respuestas, el orden de las distintas alternativas de respuesta, la influencia del método de recogida de datos y la influencia que tienen en cada pregunta las cuestiones anteriores. Al terminar la lectura del capítulo, y cuando en un segundo momento uno vuelve a releerlo, percibe la gran importancia que el autor concede a la medición en forma de escala, que contrasta con la escasa explicación que se realiza sobre cómo construir este tipo de elementos de medición. Desde nuestro punto de vista, el autor trata de solucionar esta carencia en el apéndice A (pp. 159-161), aunque tampoco se extiende lo suficiente. Quizás una explicación de esta escasa profundidad en el tratamiento de este tema puede encontrarse al analizar el volumen 26 de esta colección (Devellis, 1991), que analiza específicamente cómo construir escalas, la medición de la fiabilidad y validez de las mismas, etc. No obstante, el autor apenas hace referencias al citado texto.

El último capítulo de esta segunda parte expone una serie de principios que deben tenerse en cuenta siempre que se quiera diseñar un buen cuestionario, logrando uno de los capítulos mejores del libro. El primero advierte del peligro de buscar información de «segunda mano», confundiendo la recogida de información con la interpretación subjetiva que cada entrevi-

tado ha hecho de la misma, al tiempo que incide en evitar preguntas sobre situaciones hipotéticas que no existen en la realidad de los entrevistados. El segundo principio aconseja no realizar preguntas que contengan dos cuestiones dentro de un enunciado, prestando una atención especial a que las preguntas no deben «suponer» ninguna creencia del entrevistado: dicho de otro modo, nunca se debe suponer que el entrevistado está de acuerdo con una creencia inicial y, entonces, formular la pregunta partiendo de esa creencia<sup>2</sup>. El tercer principio advierte que debe tenerse mucho cuidado con las palabras utilizadas en el cuestionario (dobles significados, palabras extrañas, etc.) y aconseja la explicación —dentro de la pregunta— de aquellos conceptos que el entrevistado puede no conocer, o que le pueden llevar a realizar una comprensión distinta a la del investigador. Seguidamente se hacen consideraciones sobre la necesidad de comunicar a los entrevistados el tipo de respuestas que debe darse a cada pregunta (fundamentalmente cuando se realizan preguntas abiertas), al tiempo que tematiza

sobre la forma de realizar las preguntas, enfatizando que las distintas opciones de respuesta deben colocarse siempre al final.

Me extenderé un poco más en este punto debido a la constatación del desconocimiento de éste en muchos de los cuestionarios que se realizan en nuestro país. Según el autor, una pregunta debe terminar preguntando, de modo que si hay diferentes alternativas de respuesta, éstas deben constituir la última parte de la pregunta (p. 89). Él expone varios ejemplos sobre este aspecto: la pregunta «¿Podrías decir que es probable, poco probable, improbable o totalmente improbable que cambies de casa el próximo año?» está mal diseñada porque, según el autor, la experiencia ha demostrado que los entrevistados olvidan la respuesta mientras están concentrados en la propia cuestión. Una adecuada formulación de esta pregunta debería tener un cambio en el orden de los componentes de la frase, quedando de la siguiente forma: ¿Cuál de estas categorías describe mejor la probabilidad de que cambies de casa el próximo año: muy probable, probable, improbable o muy improbable? Este mismo consejo lo aplica al uso de las preguntas de «batería»: *Por favor, ¿dime si consideras cada una de las siguientes situaciones un gran problema, un pequeño problema o no lo consideras un problema?*

Quedarse sin trabajo.

No poder llegar a fin de mes...

Desde su punto de vista, es más adecuado realizar la pregunta de la siguiente forma:

<sup>2</sup> Un ejemplo utilizado por el autor ayudará a comprender mejor la formulación de este principio. En la siguiente pregunta: «En la situación económica actual, ¿crees que invertir en Bolsa es una buena idea?», únicamente se realiza una pregunta, pero la primera parte asume una cierta concepción de la economía por parte del entrevistado. Así, esta pregunta presupone una relación positiva entre la situación económica actual y el hecho de invertir en Bolsa. Si el entrevistado cree que la economía va mal y responde NO, su respuesta es totalmente distinta de otro tipo de personas que consideran que la economía va bien aunque no por ello van a invertir en Bolsa.

*¿Consideras que... quedarse sin trabajo... es gran problema, un pequeño problema o no constituye ningún problema?*

*¿Consideras que... no poder llegar a fin de mes... es gran problema, un pequeño problema o no constituye ningún problema?*

Para finalizar, los dos últimos principios hacen referencia a las instrucciones incluidas en el cuestionario y a la selección y formación de los entrevistadores. Respecto al primer punto, hay que procurar colocar todas las instrucciones pertinentes para que la administración del cuestionario sea realizada lo más fácil y homogéneamente posible, colocando siempre la misma tipografía en las instrucciones del cuestionario. Respecto a la selección y preparación de los entrevistadores, considero que se echa de menos una mayor explicación al respecto, fundamentalmente si tenemos en cuenta que numerosos estudios han advertido de la importancia de una buena red de entrevistadores en la mejora de la calidad del trabajo de campo (Lessler y Kalsbeek, 1993: 207-229). El autor se limita a enumerar una serie de consejos generales sobre la forma de realizar la presentación inicial del estudio, así como la explicación a los entrevistadores de las prioridades y fines de cada pregunta. Desde mi punto de vista, Fowler no profundiza en los diferentes aspectos de esta problemática, quizás porque ha considerado más apropiado que el propio lector acuda a la lectura de otro libro, escrito en colaboración con T. W. Mangione, dedicado —casi en su totalidad— a mejorar

la calidad de los distintos componentes del trabajo de campo (volumen 18 de esta misma colección).

Tras la explicación de este segundo bloque, la tercera parte del libro (capítulos 5 y 6) está dedicada a la evaluación de la calidad de los instrumentos construidos. En concreto, el quinto capítulo se ocupa de la «puesta a prueba», mientras que en el siguiente trata de medir la validez del cuestionario. Desde mi punto de vista, el capítulo quinto es el mejor del libro, puesto que expone algunas técnicas para realizar el pretest totalmente novedosas que son muy poco utilizadas en la investigación social que se realiza actualmente tanto en nuestro país como en otros países (Schwarz, 1996: 2; Blair y Presser, 1993: 371-374). En primer lugar plantea la importancia del Grupo de Discusión y las Entrevistas en Profundidad para medir la calidad de las preguntas formuladas. El grupo de discusión y las entrevistas en profundidad son de sobra conocidos, de modo que pasaré a analizar otros aspectos que considero más novedosos. Frente al pretest «clásico» de realizar 20 ó 30 entrevistas a una parte de la población objeto de estudio y después de discutir los resultados con los entrevistadores, Fowler propone una estrategia que diferencia tres pasos:

a) En primer lugar, proponer grabar la conversación entre el entrevistado y el entrevistador. Posteriormente, el investigador escucha la conversación y anota en una tabla de doble entrada en qué medida se producen interrupciones en la lectura de cada pregunta, los requerimientos de repetir algunas de éstas, la no lectura

exacta de la formulación de la pregunta, etc.

b) El siguiente paso consiste en preguntar individualmente a cada entrevistador sobre la existencia de problemas en la lectura de cada una de las preguntas del cuestionario, si ha habido problemas en la comprensión de cada una (palabras extrañas, con doble significado, etc.), y si los entrevistados han tenido problemas en responder alguna pregunta.

c) El tercer paso trata de comprobar hasta qué punto el entrevistado ha comprendido perfectamente las preguntas, utilizando para ello preguntas de control. Para ello se pregunta al final del cuestionario lo que ha comprendido en determinadas preguntas, tratando de conocer también su opinión sobre si ha considerado algunas preguntas muy difíciles, muy personales o incluso un poco «fuera de tono».

En resumen, tras la aplicación sucesiva de esta estrategia, obtenemos en primer lugar una información clara de las preguntas que han tenido mayores problemas, obtenida tanto por el investigador como por la percepción subjetiva de los entrevistados; además de conocer lo que cada entrevistado ha comprendido de cada pregunta y su opinión de la adecuación de cada una de ellas. Pese a las ventajas obtenidas tras utilizar esta estrategia, creo que se echa de menos una referencia a otras técnicas comúnmente utilizadas, y que tienen gran importancia pese a la simplicidad de su formulación: la lectura del cuestionario en voz alta por otra persona, *testar* el cuestionario con un miembro

del equipo de investigación, o dar el cuestionario a un colega o a un experto para que lo revise, son prácticas utilizadas habitualmente antes de realizar el trabajo de campo del primer pre-test.

Posteriormente, Fowler propone realizar una pequeña tabulación de los resultados obtenidos en el pre-test, que nos permita analizar así la distribución de frecuencias de las escalas subjetivas, las tasas de no respuesta y las relaciones entre las cuestiones. En la conclusión de este capítulo anima a la utilización conjunta de TODAS las estrategias expuestas puesto que cada una de ellas permite solucionar determinados aspectos del cuestionario. El autor reconoce que la utilización de éstas puede suponer un importante costo de tiempo y de dinero, aunque este costo es insignificante comparado con el costo total de la investigación que se esté realizando, aspecto compartido por otros muchos investigadores (Groves, 1989).

El siguiente capítulo continúa en esta línea de medir la calidad de la información recogida, centrándose fundamentalmente en la definición y las formas de medir la validez. Así, tras definir los distintos tipos de validez (predictiva, de constructo, discriminante), se exponen distintas estrategias para aumentar la validez: comparando los resultados proporcionados por una cuestión realizada de diferentes formas o empleando diferentes términos, tratando de comparar los resultados con resultados obtenidos por otras investigaciones, midiendo la consistencia de las respuestas de los entrevistados en distintas preguntas, etc. Personalmente,

creo que la lectura de este capítulo decepciona un poco, puesto que el autor se limita a recoger diferentes definiciones de validez, olvidando el principio «práctico» que domina todo el libro. Este hecho llama más la atención tras analizar otros trabajos realizados por F. J. Fowler dedicados a esta materia: fiabilidad, validez y mejora de instrumentos de medida.

Tras un capítulo en el que se resumen las mayores aportaciones del trabajo relativas a cada uno de los capítulos, el libro da paso a cuatro apéndices en los que se analizan las dimensiones de medida más comunes (frecuencia con la que se realizan determinadas acciones, cantidad, satisfacción, etc.), la mejor forma de recoger la información necesaria para las *preguntas sociodemográficas*, una reflexión sobre la elección de preguntas abiertas o cerradas, y unas páginas sobre la influencia de los entrevistadores en el proceso de recogida de datos.

Tras exponer los rasgos más importantes de la exhaustiva explicación que el autor realiza sobre la construcción de cuestionarios, considero que es un libro imprescindible para todos aquellos que se dediquen profesionalmente a este ámbito, y también para aquellas personas que por su situación profesional necesitan demandar la realización de investigaciones sociales. El ámbito de la investigación social, que sirve de salida profesional para muy diferentes carreras y como refugio coyuntural para diversas consultoras y empresas de telemarketing, creo que está reclamando desde hace tiempo una mayor profesionalización, una mayor destreza y la creación de

un cuerpo sólido de conocimientos formales, como ha expuesto R. Groves en el trabajo citado. La realidad en nuestro país nos informa que muchas veces los demandantes de este tipo de trabajos no tienen los suficientes elementos de juicio para distinguir una buena investigación social de una mediocre investigación, a la vez que la realidad diaria nos permite comprobar cómo casi todo el mundo puede realizar una «encuestita», y muchas de las veces las realizan sin tener formación específica para ello<sup>3</sup>. Por otro lado, y ante la actitud de «llevo mil años realizando cuestionarios», creo que la lectura de este libro puede corregir determinados errores que con el tiempo se nos hacen habituales, y nos es casi imposible adoptar una postura crítica ante ellos.

En resumen, una obra que considero excelente e imprescindible para todos aquellos interesados en la investigación social. No sólo me parece muy acertada la división del libro en una primera parte en la que se exponen consejos para recoger información y otra para la evaluación de los instrumentos de medida, sino que creo que las «reglas» o «consejos» para la construcción de preguntas son expuestas de una forma clara y sencilla, analizando casi todos los problemas que se plantean a la hora de la construcción de cuestionarios. El hecho de realizar la mayor parte de las explicaciones utilizando ejemplos considero que es un gran acierto

<sup>3</sup> No hay más que ver la cantidad de consultoras de diversa índole, empresas de telemarketing, de publicidad, etc., que se presentan a muchas de las demandas ofertadas por las distintas administraciones públicas.



pedagógico, ejemplos que no han podido ser tratados aquí por la limitación de espacio necesaria en este tipo de trabajos.

### Referencias

- BLAIR, J., y PRESSER, R. (1993): «Survey Procedures for Conducting Cognitive Interviews to Pretest Questionnaires: A Review of Theory and Practice», en *Proceedings of the Section on Survey Research Methods, American Statistical Association*, vol. I, pp. 370-375.
- BOLTON, R. N. (1993): «Pretesting Questionnaires: Content Analyses of Respondents' Concurrent Verbal Protocols», en *Marketing Science*, vol. 12, pp. 280-303.
- GROVES, R. M. (1989): *Survey Error and Survey Cost*, New York, Wiley.
- (1996a): «The Educational Infrastructure of the Survey Research Profession», en *Public Opinion Quarterly*, vol. 60, pp. 477-490.
- (1996b): «How Do We Know What We Think?», en N. Schwarz y S. Sudman (eds.), *Answering Questions*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LESSLER, J. T., y KALSBECK, W. (1993): *Non-sampling Errors in Surveys*, New York, Wiley.
- SCHUMAN, H., y PRESSEY, S. (1981): *Questions and Answers in Attitude Surveys*, London, Sage.
- SCHWARZ, N., y SUDMAN, S. (1996): *Answering Questions*, San Francisco, Jossey-Bass.

Vidal DÍAZ DE RADA

### MARSHALL W. MEYER y LYNNE G. ZUCKER **Permanently Failing Organizations** (Los Ángeles, Sage, 1989)

«Uno se pregunta si algunas organizaciones o agencias no sirven mejor al interés público atendiendo a las pretensiones de sus miembros informales, empleados, u otros componentes —es decir, fracasando de manera permanente— que lo que supondría perseguir de manera eficiente los objetivos oficiales de la organización.»

Paul DiMAGGIO

Existen dos evidencias empíricas relacionadas con la longevidad de las organizaciones. A mayor longevidad, la probabilidad de mortalidad de la organización disminuye, y sus rendimientos no mejoran. En base a esto, la eficiencia y el rendimiento de las

organizaciones no es el factor único ni el más importante que determina su supervivencia. Meyer y Zucker atribuyen la combinación de rendimiento bajo y permanencia alta en las organizaciones a la presencia de intereses y objetivos diversos dentro y alrededor de éstas. La hipótesis es que el fracaso permanente es posible. Mientras algunos de los objetivos (como el beneficio económico) obtenidos mediante las organizaciones contribuyen a su rendimiento, otros (como crecimiento, prestigio o empleo) pueden no estar relacionados con éste, y aun otros objetivos (como la baja actividad laboral, beneficios de pensión acumulados, salarios eleva-