

Conducta desviada positiva en profesores universitarios

Luisa T. Angelucci, Yolanda Cañoto, Yolanda De Abreu, Joel Guzmán, Luis Rodríguez

Universidad Católica Andrés Bello

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo construir un instrumento para evaluar las conductas desviadas positivas en profesores universitarios. Para este fin se utilizaron el Cuestionario de Conductas Desviadas Positivas (Mora, 2016) e información proveniente de entrevistas semiestructuradas realizadas a docentes de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Se define a la conducta desviada positiva como las conductas desviadas que son pronormativas pero se extienden más allá de los límites de lo que se considera apropiado según el grupo de referencia. La muestra incluyó 58 profesores universitarios, con una edad promedio de 44 ($S=12,7$) en un rango de 23 a 69 años, donde el 51% son mujeres. El promedio de antigüedad como docente es de 14 años ($S=10.80$) con un mínimo de 0 años y un máximo de 34 años. La investigación consistió en una primera fase de aplicación de la encuesta de 35 ítems que conforman el cuestionario. La segunda fase consistió en entrevistas sobre el concepto de conducta desviada positiva en la labor docente, su definición y sus características. Se codificaron los datos de la primera parte del instrumento y fueron analizados con el paquete estadístico SPSS versión 20. Con los datos de la entrevista, se realizó un análisis temático. Del análisis cuantitativo, se obtuvieron las frecuencias y porcentajes de cada una de las conductas planteadas seleccionando aquellas que cumplieran con el criterio del 60% o más de acuerdo entre los profesores entrevistados, destacando las siguientes: realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clases como fuera de ellas; propiciar labores comunitarias con profesores o estudiantes; organizar grupos de apoyo académico a estudiantes que lo necesitan; autocapacitarse en tiempo libre; compromiso de colaboración con la universidad; apoyar acciones de solidaridad con profesores o estudiantes; preocuparse y hacer algo por el bienestar de los alumnos; Ir más allá de lo que está en el programa de la materia con casos, lecturas, videos. Del análisis cualitativo, surgieron cuatro categorías generales: trabajar más allá del cargo y del beneficio monetario, individualizar la enseñanza, innovar métodos de enseñanza y promover valores positivos en el aula, cada una de ellas compuesta por subcategorías. A partir de estos resultados se propone un instrumento de medición de las conductas desviadas positivas en docentes universitarios.

PALABRAS CLAVE: Conducta desviada positiva, profesores universitarios, educación superior, investigación universitaria, psicología educativa.

Positive deviant behavior in university teachers

Abstract

This study was conducted to create an instrument to evaluate positive deviant behaviors in university professors. For this purpose, the Positive Deviant Behavior Questionnaire (Mora, 2016) and information from semi-structured interviews conducted with teachers from Andres Bello Catholic University, Caracas, Venezuela. Positive deviant behavior is defined as deviant behaviors that are pro-formative but extend beyond the limits of what is considered appropriate according to the reference group. The sample included 58 university professors, with an average age of 44 ($S = 12.7$) in a range of 23 to 69 years, with 51% women. The average seniority as a teacher is 14 years ($S = 10.80$) with a minimum of 0 years and a maximum of 34 years. The investigation consisted of a first phase of application of the survey of 35 items that make up the questionnaire. The second phase consisted of interviews about the concept of positive deviant behavior in the teaching work, its definition and its characteristics. The data of the first part of the instrument were coded and analyzed with the statistical package SPSS Statistics version 20. With the interview data, a thematic analysis was carried out. From the quantitative analysis, the frequencies and percentages of each of the proposed behaviors were obtained by selecting those that met the criteria of 60% or more according to the teachers interviewed, highlighting the following: performing functions different from those assigned both in classes and outside of them; promote community work with teachers or students; organize academic support groups for students who need it; self-train in free time; commitment to collaborate with the university; support solidarity actions with teachers or students; worry and do something for the welfare of the students; go beyond what is in the subject program with examples, additional readings and videos. From the qualitative analysis, four general categories emerged: work beyond the charge and monetary benefit, individualize teaching, innovate teaching methods and promote positive values in the classroom, each of them composed of subcategories. Based on these results, an instrument for measuring positive deviant behaviors in university teachers was proposed.

KEY WORDS: Positive deviant behavior, university professors, higher education, university research, educational psychology.

1. Introducción

Como resalta Browman (2013), el término desviación tiene asociadas fuertes imágenes de acciones indeseables con consecuencias destructivas. Evoca pensamientos asociados con actividades peligrosas y subversivas como delincuencia y crímenes, relacionadas en muchas ocasiones a grupos marginados. Por su parte, Goffman (1963) describe la conducta desviada como aquella que altera el orden social y que está acompañada por estigmas sociales. Asimismo, esta percepción social y cultural de la palabra desviación se evidencia también entre los miembros de la comunidad científica y dentro de la literatura especializada.

El concepto específico de conducta desviada ha sido de interés para la filosofía y la sociología desde la antigüedad, específicamente, desde el comienzo la investigación se ha desarrollado en dos corrientes paralelas, una centrada en la desviación negativa y la otra en la desviación positiva (Mertens, Recker, Kohlborn y Kummer, 2016).

Esto es convergente con la posición de Wilkins (1964), quien estableció que los actos de los individuos que se ajustan a una curva normal, donde alrededor de la mitad de la distribución se encuentran las conductas más frecuentes y aceptadas. Los comportamientos extremadamente negativos y positivos se ubican en los polos de esta distribución normal. A pesar del establecimiento de estos polos, la mayor parte de la investigación se ha centrado en la desviación negativa de los comportamientos de las normas y valores de las sociedades, como el crimen y las conductas delictivas.

El lado positivo de la curva ha recibido muy poca atención y limitada investigación. En este sentido el trabajo de Merton (1953/2010) sobre la conducta desviada negativa ha tenido peso en el desarrollo teórico posterior, por lo que es de gran importancia teórica para establecer los tipos de conductas desviadas negativas y también determinar las razones por las que los individuos las exhiben.

El interés por la desviación se extiende a otras disciplinas fuera de la sociología y, dentro de los estudios en las organizaciones, el término desviación suele referirse a las conductas intencionales que se apartan de las normas de la institución y amenazan su bienestar, el de los miembros o ambos, e incluyen comportamientos disfuncionales como robar o destruir bienes. Al igual que en la sociología, en la investigación organizacional el interés se centra en acciones moralmente objetables, prohibidas y ofensivas (Spreitzer y Sonenshein, 2003).

En el lado positivo de la desviación se encuentran las conductas que se apartan de las normas sociales del grupo de referencia pero de forma honorable, es decir, aquellos comportamientos que violan las normas pero de manera positiva. Al contrario de la desviación negativa, que es castigada, la desviación positiva suele ser reforzada y alentada por el grupo. Así, la desviación positiva se centra en los casos extremos de excelencia, cuando las instituciones y sus miembros se liberan de las restricciones de las normas para llevar a cabo conductas honorables (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

En ocasiones se hace referencia a este tipo de conductas con la expresión desviación constructiva, entendidas como aquellas que violan las normas organizacionales con la intención de ayudar a la organización (Galperin, 2003), que pueden incluir acciones no autorizadas pero que facilitan los objetivos de la institución (Robbins y Galperin, 2010). Esta desviación constructiva presenta tres características: (a) se focaliza en el bienestar de la organización, (b) rompe con normas y reglas organizacionales significativas y (c) se conforma en hipernormas (Vadera, Pratt y Mishra, 2013).

A partir de estos orígenes dentro de la sociología, Herington y Van de Fliert (2017) establecen que el término desviación positiva se ha utilizado en la literatura de dos formas distintas: como teoría o como estrategia de intervención. En sentido teórico, la investigación en desviación positiva se centra en determinar cómo y por qué ocurren este tipo de conductas, bajo qué circunstancias y cuáles son los

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ

beneficios o contribuciones que aporta a los medios sociales donde ocurre. En el contexto práctico, la desviación positiva puede ser una herramienta valiosa y utilizable para los profesionales en el campo. Por lo tanto, este concepto tiene el potencial de contribuir a la resolución de problemas y ofrece el potencial de provocar un cambio positivo importante entre las comunidades y sociedad en general.

Cuando se usa la desviación positiva como estrategia se parte de la suposición fundamental de que en cada comunidad hay ciertos individuos o grupos cuyas prácticas poco comunes les permiten superar o encontrar mejores soluciones para sus problemas que sus vecinos con quienes comparten la misma base de recursos (Sternin, 2002). En el enfoque práctico se busca a estas personas con conductas desviadas positivas para investigar los factores subyacentes que contribuyen a estos comportamientos y estrategias exitosas, y planear los medios apropiados para replicar estas acciones en otros contextos con el objetivo de efectuar un cambio. En este sentido el uso del término desviación positiva se ubica principalmente en aplicaciones de salud pública y nutrición.

En la presente investigación se utiliza el término en forma teórica y no como estrategia de intervención, dado que se usa desde la perspectiva normativa y reactiva, heredada de la sociología, como se detalla más adelante, con la intención de establecer cuales conductas pueden considerarse desviadas positivas, ya sea por su resultado, por el comportamiento en sí mismo o por ambas razones. Además, se busca explorar sus posibles determinantes y consecuencias sobre la organización (Mertens et al., 2016).

La relevancia de este tipo de investigación radica, como lo señalan Herington y Van de Fliert (2017), en que la investigación en conducta desviada positiva ayuda a consolidar los valores organizacionales y clarifica los límites morales de las conductas que van a ser consideradas desviadas dentro de la organización, así como permite establecer directrices para el cambio y transformación, no solo de la organización, sino también de la sociedad en general.

Por otro lado, también facilita el identificar a las personas o entidades de la institución que producen resultados desviados positivos bajo condiciones ambientales de normalización. Consecuentemente, dichas instituciones pueden aplicar este marco para encontrar mejoras e innovaciones que ya han sido desarrolladas por miembros de la organización, obteniendo así ventajas en términos de costo, complejidad e implementación de cambios basados en estas mejoras. Además, pueden diseñar programas para trabajar en los determinantes identificados para estimular aún más el surgimiento de desviación positiva (Mertens et al, 2016).

La teoría de la desviación social positiva desarrollada por Kwasniewski (1976) postula que cuando un individuo está en el proceso de reorganización de su personalidad, algunos de los comportamientos se desvían de las normas aceptables. Estas desviaciones deben considerarse como una exploración creativa de formas alternativas de comportamiento, más que como un rechazo de las costumbres sociales. De esta manera el autor establece un conjunto de características que deben considerarse para el reconocimiento de una conducta específica como desviada positiva:

1. Se desvían de la norma concebida como base de las obligaciones, de los patrones o de las expectativas. Ante una expectativa generalizada una persona realiza algo más de lo que le corresponde, sacrificando su provecho personal, su energía o salud en consideración de los demás como preocupación central.
2. Hay un rechazo interno espontáneo del individuo contra los estándares prevalecientes en un medio dado o en una esfera de la actividad a la cual está adscrito. Entendiendo rechazo como una actitud de naturaleza moral, legal, artística, entre otros, de modo que se diferencia del rechazo y del antagonismo negativo. En relación a la desviación positiva, el rechazo se encuentra asociado a un respeto simultáneo hacia otro orden social, en nombre del cual actúa o desea modificar de un modo significativamente positivo.
3. La motivación no tiene carácter egoísta. Es una conducta divergente ascendente en comparación a los estándares obligatorios en una sociedad/comunidad dada.

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ

4. La desviación positiva es “una desorganización social objetivamente positiva”. La valoración de la positividad de tal desorganización se basa en que la conducta desviada sea instrumento de reorganización del orden social a un nivel más elevado.

También Kwasniewski (1976) plantea un problema metodológico a la hora de estudiar la desviación positiva en términos de hallar un sistema normativo particular que ajuste los criterios y funciones para describir actitudes o conductas generadoras de desviación social positiva. Así, una aproximación teórica a la misma, sería la desviación positiva basada en normas sociales como criterio observado según las expectativas presentes en un sistema social determinado, referidos a la forma como un sujeto ha de conducirse en una situación dada.

Asimismo, el autor plantea una aproximación práctica en términos de conocer o plantear objetivos con la investigación de categorías sociales, tipos de vínculos sociales, instituciones, conductas o actitudes, en las cuales podría existir un significado positivo, o aquellas que han asignado esta significación en consideración de una evaluación positiva en la dirección del desarrollo social; por supuesto, tal aproximación incluye un elemento de juicio valorativo (Kwasniewski, 1976).

De acuerdo a Spreitzer y Sonenshein (2004), la operacionalización de la conducta desviada positiva sugiere el estudio de los predictores potenciales o facilitadores y de los posibles resultados de la conducta. Dichos autores establecen algunos facilitadores de la conducta desviada positiva, clasificándolos en dos grupos, características de los sujetos y características de la situación. Los facilitadores en el caso del sujeto son:

Sentido de significado (sentimiento de que lo que se hace es importante).

Motivación intrínseca.

Bienestar subjetivo.

Interrelaciones de alta calidad.

Centrado en los demás como líder servicial.

Empatía con las necesidades de los demás.

Autodeterminación como locus de control (Deci y Ryan, 1985).

Autonomía.

Autoeficacia en tareas específicas.

Coraje o el compromiso por afrontar riesgos y hacer las cosas bien.

Personalidad proactiva.

Por otra parte, Vadera, Pratt y Mishra (2013) mencionan la propensión a tomar riesgos, la autoestima y la extroversión como facilitadores personales de la conducta desviada positiva. Los facilitadores situacionales, según estos mismos autores son, en primera instancia, el que la organización se encuentre en un contexto de crisis y que exista un liderazgo transformacional enfocado en lograr los mejores resultados (Spreitzer y Sonenshein, 2003, 2004; Vadera et al, 2013) y proactivo (Vadera et al, 2013). Respecto a este tipo de liderazgo Mertens y Recker (2017), proponen que el liderazgo transformacional en equilibrio con el empoderamiento propio y de los miembros de la organización pueden estimular activamente las conductas desviadas positivas.

Consecuentemente, el empoderamiento de los miembros de la organización se asocia a un conjunto de conductas entre las cuales se encuentran (Mertens y Recker, 2017): motivación intrínseca, trabajo significativo, autoeficacia (Spreitzer y Sonenshein, 2003; Mertens y Recker, 2017), confianza

organizacional y apoyo organizacional percibido (Kura, Shamsudin y Chauhan, 2016 citados por Mertens y Recker, 2017).

Así, dado el sentido de significancia y autodeterminación (motivación intrínseca) se sugiere que las personas empoderadas tendrán la intención de hacer sus trabajos lo mejor posible apartándose de las normas y las reglas si eso les permitirá realizar su trabajo de la mejor forma posible, de allí su relación con la conducta desviada positiva (Vadera et al., 2013; Mertens, Recker, y Kummer, 2016 citado por Mertens y Recker, 2017).

En referencia a los posibles resultados de la conducta desviada positiva, Spreitzer y Sonenshein (2004), sugieren algunos, tales como el bienestar subjetivo, la efectividad a largo plazo y la evolución de las normas comunes y organizacionales. De esta forma, la desviación positiva se centra en los casos extremos de excelencia cuando las organizaciones y sus miembros se liberan de las restricciones de las normas para llevar a cabo comportamientos honorables a nivel tanto individual como organizacional (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

Estos mismos autores aclaran que desde la sociología no solo se tiene una noción de desviación considerando aspectos estadísticos de desviación de lo esperado en función de una curva normal, sino que se ofrecen cuatro perspectivas al respecto: estadística, supraconformidad, reactiva y normativa. Estas perspectivas se detallan a continuación:

1. Aproximación estadística: Como ya se describió, se considera desviada la conducta que difiera del promedio de las conductas observadas en la organización, es decir, la mayoría de los integrantes del grupo no las exhibe. Según Quinn y Quinn (2002) la desviación corresponde a todas las conductas que se encuentran en el extremo derecho de la distribución normal de conductas. Una de las desventajas de este enfoque es que todos los miembros de la organización que se ubiquen en los extremos son considerados con conductas desviadas, sean positivas o negativas. Así, un atleta profesional que tiene muy alto rendimiento se considera que presenta conductas desviadas.

2. Supraconformidad: Se define como supraconforme el excesivo apego a las normas. Las conductas desviadas positivas se consideran en este enfoque como aquellas que son pronormativas pero se extienden más allá de los límites de lo que se considera apropiado según el grupo de referencia. “Es demasiado, aunque sea bueno” (Dodge, 1985).

3. Aproximación reactiva: Según este enfoque una conducta solo se puede considerar desviada si es condenada por la reacción de la audiencia que la evalúa. Se requiere además de la observación de la conducta desviada y la reacción negativa concomitante ante la misma (Norland, Hepburn y Monette, 1977 citado en Spreitzer y Sonenshein, 2004). En ausencia de reacción negativa no hay conducta desviada. Por ejemplo, robar sin ser descubierto no acarrea la reacción negativa, por lo tanto según este enfoque no sería desviado. Los actos virtuosos o excelentes no son desviados porque no producen reacción negativa de los evaluadores.

4. Aproximación normativa: Es el enfoque que se considera más apropiado, debido a que considera como desviado toda aquella conducta que se aparta de las normas. En este sentido, la evaluación de una conducta como desviada positiva se basa en la naturaleza de la misma y no en que se aparte de la norma. La conducta para ser considerada desviada positiva debe ser del tipo honorable, debe evaluarse en función de lo que se espera para un grupo de referencia concreto y las expectativas que sobre este grupo se tienen (por lo que los atletas profesionales no son considerados desviados, ya que exhiben conductas que se esperan para su grupo). Otro elemento importante para considerar una conducta como desviada según este enfoque es que las intenciones del sujeto al realizarla deben ser honorables, más allá de sus resultados concretos.

Esta aproximación normativa de la desviación positiva tiene implicaciones importantes, al ser un juicio evaluativo en términos de lo que debería suceder respecto a las expectativas normativas del grupo de

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ

referencia serán recomendadas en tanto los demás miembros de la organización sean conscientes de la conducta o sean observados por otros mientras la ejecutan (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

Además, Spreitzer y Sonenshein (2003) plantean que hay varios grupos de referencia específicos para la evaluación de una conducta como desviada positiva en una organización o institución, ya que diferentes referentes pueden tener normas distintas, por ende es posible que un referente vea un conjunto particular de comportamientos como desviado, mientras que otros podrían evaluarlos de otra forma. De allí, la importancia de la evaluación de una conducta desviada desde un referente perteneciente a la organización o institución.

Conjuntamente, Robbins y Galperín (2010), destacan que la conducta desviada positiva requiere separarse de las normas sociales de un grupo social de referencia con la finalidad de contribuir al bienestar de la organización, ya que una conducta desviada en un contexto podría ser una conducta esperada en un ámbito diferente. Así, se enfatiza que la desviación de una norma social parte de un contexto de grupo específico y que las normas organizacionales pueden variar en función del contexto de trabajo.

Por otra parte, dado que parte del proceso de la construcción de un instrumento requiere evaluar la validez convergente y discriminante del constructo, es fundamental comparar el concepto/constructo de la conducta desviada positiva con otros constructos relacionados, específicamente, los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB), la denuncia de irregularidades, la responsabilidad social corporativa (CSR) y la creatividad o innovación. A saber:

1. Conducta de ciudadanía organizacional. Al igual que la conducta desviada positiva, va más allá de lo esperado según las normas establecidas. Típicamente incluye cinco dimensiones: altruismo, escrupulosidad, no protestar, cortesía y virtud cívica. Estos aspectos están dirigidos a mejorar el funcionamiento de la organización, lo que difiere de la desviación positiva, la cual puede o no mejorar este funcionamiento. La desviación positiva además es una desviación sustancial de las normas, mientras que la ciudadanía organizacional es más frecuente y su desviación más pequeña. Ambas promueven el funcionamiento efectivo de la organización; se diferencian en que la ciudadanía organizacional no se separa de las normas (Robbins y Galperin, 2010), de manera que en el modelo estadístico la ciudadanía organizacional está más cerca a la media. En el modelo estadístico la ciudadanía organizacional está más cerca a la media. Desde el modelo normativo, por su parte, la conducta de ciudadanía organizacional puede superar pero no exceder excepcionalmente las expectativas normativas de la organización/comunidad. En este sentido, se podrán diferenciar en términos de los costos potenciales para la organización/comunidad, esto es, ya que las conductas de ciudadanía organizacional son de menor magnitud y suelen ser extensiones de las responsabilidades de los roles prescritos, que tiene ningún o bajo costo para la organización; en cambio, dado que las conductas desviadas positivas implican desviaciones sustanciales de las normas, podrían resultar en costos importantes para la organización.

2. Denuncia. La denuncia o divulgación de información respecto a algún comportamiento ilegal o éticamente sospechoso (Near y Miceli, 1985 citado en Spreitzer y Sonenshein, 2004). Se asemeja a la desviación positiva cuando se aleja de las expectativas normativas de un tema de referencia (por ejemplo, la evasión fiscal ilícita), es una conducta voluntaria e intencional y se relaciona con lo que se debería hacer para ser catalogado como honorable. En pocas palabras, ha de ser intencional, apartarse de la norma y ser honorable (Spreitzer y Sonenshein, 2004). No obstante, difiere de la desviación constructiva ya que las denuncias externas pueden realizarse con la intención de tomar represalias en lugar de proteger al público o a empleados de la organización/institución (Dozier y Miceli, 1985). Sin embargo, un denunciante también puede usar canales internos para salvar a la organización a largo plazo y actuar en el mejor interés de la sociedad. En este sentido, la denuncia interna (no externa) es similar a la desviación constructiva (Robbins y Galperin, 2010).

3. Expresión Verbal. Se refiere a las expresiones verbales dirigidas a mejorar la organización en lugar de simplemente criticarla (LePine y Van Dyne, 1998 citados en Robbins y Galperin, 2010). Enfocada en realizar verbalmente una sugerencia constructiva que podría cambiar el sistema, la desviación constructiva incluye conductas que rompen fuertemente con las normas de la organización. La desviación constructiva requiere separarse de las normas de un grupo social de referencia (Robbins y Galperin, 2010).

4. Responsabilidad social corporativa. Son prácticas comerciales que benefician a la sociedad, como donaciones de caridad, protección ambiental, apoyo a programas de desarrollo. Estas conductas de la organización suelen relacionarse con la reputación de la misma, no tienen que relacionarse con desviaciones de las normas y son sucesos que ocurren a nivel organizacional mientras que la desviación positiva puede existir en un nivel individual u organizacional. Algunos países tienen normas específicas para estas acciones y son de obligatorio cumplimiento (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

5. Creatividad e innovación. La creatividad se define como algo novedoso y útil. La innovación es la aplicación exitosa de algo creativo. Las acciones creativas no necesariamente implican desviaciones de la norma, incluso en algunos ámbitos, ser creativo e innovador es la norma y un requisito del trabajo, como en los ámbitos de la publicidad y el mercadeo. Sin embargo en otros casos, las desviaciones de las normas no son honorables, como por ejemplo en el caso de los hackers (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

Como conclusión y como se ha señalado anteriormente, tanto la ciudadanía organizacional como la creatividad y la innovación pueden correlacionar positivamente con la desviación positiva.

De esta manera, la medición debe partir de una definición teórica clara, por tanto, en la presente investigación se entiende a la conducta desviada positiva como una conducta intencional que se desvía significativamente de la norma del grupo de referencia en forma honorable. Cualquier medida de la conducta desviada positiva debe tener en cuenta los tres elementos de la definición (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

Así, algunas formas de medición consiste en presentarle a la persona o referente un caso o episodio para que lo evalúen en función de los tres criterios mencionados con un formato de respuesta tipo Likert de 1 a 7 puntos (desde muy desacuerdo hasta muy acuerdo). A partir de allí, el encuestado pasaría a un conjunto específico de preguntas asociadas a los elementos fundamentales de la definición (Spreitzer y Sonenshein, 2004).

De esta forma, Spreitzer y Sonenshein (2004), proponen algunos ítems para medir la conducta desviada positiva con preguntas asociadas a los tres elementos que lo conforman. Específicamente, respecto a la intención, se presentan enunciados que apuntan a la conducta intencional (no por casualidad o accidente), voluntaria y decidida (sin coacción); respecto a la separación de las normas, preguntas que aluden a conductas que se desvían de las normas del grupo de referencia y, por tanto, con frecuencias son inesperadas; y, en referencia a la naturaleza honorable, los enunciados se relacionan con el carácter virtuoso de la conducta. Siendo fundamental que la persona encuestada pertenezca al grupo de referencia dado que tendrá conocimiento de las normas de la institución y podrá calificar la desviación a las mismas.

Del estudio de la conducta desviada positiva en el ámbito organizacional se deriva el estudio de la conducta desviada positiva en los profesores universitarios. Por otra parte, Mora (2016) con la finalidad de determinar una tipología de conductas positivas en profesores de universidades ecuatorianas a partir de la identificación de dos dimensiones obtuvo una lista de 35 conductas positivas (ver Tabla 1).

Tabla 1. Desviaciones positivas obtenidas por Mora (2016).

1	Promover la identidad y sentido de pertenencia a la universidad	19	Compartir conocimientos y experiencias con profesores o estudiantes
2	Realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clases como fuera de ellas	20	Dedicar más tiempo del remunerado a actividades de recuperación clases
3	Ceder material de clases, presentaciones y otros a profesores o estudiantes	21	Compromiso de colaboración con la universidad
4	Pensar en clases creativas	22	Cubrir a profesores en su clase por fuerza mayor
5	Autoevaluarse y corregirse entre profesores	23	Evitar y diluir chismes dentro y fuera del campus
6	Advertir acerca de irregularidades en el campus	24	Apoyar acciones de solidaridad con profesores o estudiantes
7	Hablar bien de los profesores o estudiantes	25	Propiciar grupos de discusión académica entre profesores
8	Divulgar comportamientos positivos	26	Ayudar y dar soporte a los nuevos profesores y alumnos
9	Buscar y hacer algo pro mejora de la clase	27	Limpiar la pizarra antes de abandonar el salón de clases
10	Propiciar labores comunitarias con profesores o estudiantes	28	Comentar los errores personales cometidos en clase a los demás
11	Sacrificar salud y alimentación personal por dar más clases	29	Dar consejos profesionales a los compañeros y estudiantes
12	Promover pausas activas en largas jornadas de clases	30	Preocuparse y hacer algo por el bienestar de los alumnos
13	Donar horas de clases en caso de ser necesarias	31	Advertir acerca de comportamientos negativos
14	Usar las TICS pro mejora de la enseñanza	32	Preocuparse por la comodidad física y mental de los estudiantes en clase
15	Implantar metodologías docentes pro mejora del aprendizaje	33	Colaborar con el trabajo de otros profesores en caso de ser necesario
16	Organizar grupos de apoyo académico a estudiantes que lo necesitan	34	Integrar socialmente a los estudiantes que lo necesitan

17	Promover vinculación a grupos de investigación	35	Ir más allá de lo que está en el Syllabus de la materia con casos, lecturas, videos
18	Auto capacitarse en tiempo libre		

De manera tal que, partiendo de la propuesta teórica anterior, la presente investigación tiene como objetivo conocer las principales conductas desviadas positivas en profesores universitarios de la ciudad de Caracas, lo que permitirá generar un instrumento de medición de las acciones desviadas positivas de profesores en educación superior.

2. Metodología

Según la clasificación propuesta por Kerlinger y Lee (2002) el presente estudio es de tipo no experimental, debido a que el fenómeno a investigar ya ha ocurrido y no se puede manipular, específicamente, esta investigación puede ser clasificada como una investigación por encuesta y por entrevista. Respecto al tipo de diseño, es transversal, porque solo se realiza una medida discreta en el tiempo de la evaluación de conductas.

La población objetivo fueron profesores universitarios de una universidad privada, en la ciudad de Caracas, Venezuela. Mientras que el muestreo realizado fue no probabilístico de tipo propositivo (Kerlinger y Lee, 2002), dado que se trabajó con aquellos docentes que se presumen son típicos de la muestra.

Primero se aplicó el Cuestionario de Conductas Desviadas Positivas elaborado por Mora (2016), donde se les solicitaba que seleccionaran aquellas que consideraban excepcionalmente positivas en el desempeño docente seguido de una entrevista estructurada realizada por los encuestadores, esta última consistía en que los profesores debían señalar cuales creían ellos que eran las conductas desviadas positivas en el quehacer docente. Posteriormente, se codificaron los datos de la primera parte del instrumento y fueron analizados con el paquete estadístico SPSS versión 20. Asimismo, con los datos de la entrevista, se realizó un análisis cualitativo bajo la propuesta expuesta por Braun y Clarke (2006).

2.1. Instrumento

La lista de comportamientos presentada a los docentes para su evaluación, se generó a partir del trabajo de investigación elaborado por Mora (2016), cuyo objetivo principal fue:

Obtener una tipología de las desviaciones positivas de los docentes de las universidades ecuatorianas con el fin de analizar sus características y así poder implementar mecanismos que permitan que dichas desviaciones sean parte del curriculum de las distintas instituciones de educación para una mejora significativa del sistema de enseñanza en los próximos años (p.4).

El instrumento original se encuentra compuesto de dos secciones de preguntas abiertas, y una tercera parte con preguntas cerradas, el cual fue aplicado a personal docente de post grado en Ecuador. En el resultado de dicha investigación se obtuvieron 35 conductas categorizadas como conducta desviada positiva. Para el presente estudio, se aplicó la lista de conductas, bajo la consigna de si dichas conductas eran desviadas positivas en un formato de respuesta sí o no.

2.2.Muestra

La muestra estuvo compuesta por 58 profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela, cuya edad promedio fue de 44 ($S=12,7$) en un rango de 23 a 69 años. Respecto a su distribución según el sexo 51% eran mujeres y 49% eran hombres. Por otra parte, el promedio de antigüedad como docente es de 14 años ($S=10.80$) con un mínimo de menos de un año hasta un máximo de 34 años, concretamente; el 75,4% labora a dedicación exclusiva, el 12,3% a medio tiempo y el 12,3% restante a convencional.

2.3Análisis y discusión

Análisis cuantitativo

Al realizar un análisis de frecuencia y porcentaje de cada una de las conductas planteadas en el instrumento de Mora (2016), se obtuvo así que aquellas conductas señaladas como desviadas positivas por 60% o más de los profesores, en la opción Sí fueron en total 8 acciones tal y como se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Porcentaje de respuestas Sí en el cuestionario de Conductas Desviadas Positivas de Mora (2016) en profesores.

	Porcentaje de respuesta Sí
Promover la identidad y sentido de pertenencia a la universidad	43,9
Realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clases como fuera de ellas	70,2
Ceder material de clases, presentaciones y otros a profesores o estudiantes	52,6
Pensar en clases creativas	54,4
Autoevaluarse y corregirse entre profesores	38,6
Advertir acerca de irregularidades en el campus	49,1
Hablar bien de los profesores o estudiantes	22,8
Divulgar comportamientos positivos	50,9
Buscar y hacer algo pro mejora de la clase	47,4
Propiciar labores comunitarias con profesores o estudiantes	63,2
Sacrificar salud y alimentación personal por dar más clases	15,8
Promover pausas activas en largas jornadas de clases	24,6
Donar horas de clases en caso de ser necesarias	50,9
Usar las TICS pro mejora de la enseñanza	42,1

Conducta desviada positiva en profesores universitarios

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ

Implantar metodologías docentes pro mejora del aprendizaje	49,1
Organizar grupos de apoyo académico a estudiantes que lo necesitan	68,4
Promover vinculación a grupos de investigación	45,6
Auto capacitarse en tiempo libre	63,2
Compartir conocimientos y experiencias con profesores o estudiantes	40,4
Dedicar más tiempo del remunerado a actividades de recuperación clases	47,4
Compromiso de colaboración con la universidad	59,6
Cubrir a profesores en su clase por fuerza mayor	45,6
Evitar y diluir chismes dentro y fuera del campus	33,3
Apoyar acciones de solidaridad con profesores o estudiantes	59,6
Propiciar grupos de discusión académica entre profesores	52,6
Ayudar y dar soporte a los nuevos profesores y alumnos	49,1
Limpiar la pizarra antes de abandonar el salón de clases	42,1
Comentar los errores personales cometidos en clase a los demás	15,8
Dar consejos profesionales a los compañeros y estudiantes	52,6
Preocuparse y hacer algo por el bienestar de los alumnos	63,2
Advertir acerca de comportamientos negativos	47,4
Preocuparse por la comodidad física y mental de los estudiantes en clase	47,4
Colaborar con el trabajo de otros profesores en caso de ser necesario	52,6
Integrar socialmente a los estudiantes que lo necesitan	56,1
Ir más allá de lo que está en el Syllabus de la materia con casos, lecturas, videos	63,2

En negrillas respuestas con mayor al 60%, subrayadas respuestas con menos del 40%.

A partir de lo anterior, las conductas como; realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clase como fuera de ellas, ir más allá del syllabus de la materia y el auto capacitarse en el tiempo libre, pueden ser clasificadas como desviadas positivas según los criterios de Spreitzer y Sonenshein (2004) en razón de que no son acciones correspondientes a las tareas adscritas del docente, aunado al hecho de que se realizan de manera voluntaria con el fin de influir favorablemente en el desempeño de las clases, sin

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ

embargo, sería necesario determinar cuáles son las funciones específicas ya que estas pueden ser muy amplias, en especial aquellas referidas fuera del aula.

También se encontró que el preocuparse y hacer algo por el bienestar de los estudiantes, así como el organizar grupos de apoyo para estudiantes, son actividades que inciden directamente en los estudiantes porque implican atención personalizada de problemas, así como su posible solución a través de la organización y planificación de estrategias influyendo positivamente en su desempeño académico. Esto conlleva a reforzar los vínculos, no solo académicos sino también personales, encontrándose fuera de las labores usuales, aunado al hecho de que son llevadas por iniciativa del profesor, siendo entonces catalogadas como desviadas positivas bajo lo establecido por Sternin (2002) al no ser impuestas y también al beneficiar a otros en la organización.

De forma similar, se clasifican como positivas el propiciar labores comunitarias, el compromiso de colaboración con la universidad, y el apoyar acciones de solidaridad, siendo estas congruentes con el modelo de competencias de la universidad. Esto se debe a que los profesores deben formular y participar activamente en proyectos sociales y de servicio a la comunidad según el proyecto formativo institucional.

Asimismo, dicha universidad promueve en los estudiantes el servicio comunitario, tanto obligatorio como a través de programas de voluntariado. En consecuencia, este tipo de acciones son esperadas según la norma y no en todos los casos son voluntarias, por ello no se puede clasificar como desviadas (Quinn y Quinn, 2002). Sin embargo, dicha consideración podría cambiar si se toma en cuenta el momento de la formación académica en que se espera este tipo de acciones, puesto que si los profesores realizan dichas actividades antes de que sean obligatorias podrían considerarse como desviadas positivas debido a su carácter voluntario.

Análisis cualitativo

A partir del análisis de las entrevistas se obtuvieron cuatro categorías generales: trabajar más de lo correspondiente al cargo, individualizar la enseñanza, innovar métodos de enseñanza, promover valores positivos en el aula. Dichas categorías generales se componen de conductas particulares, tal y como se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Categorías generales de las Conductas Desviadas Positivas obtenidas de las entrevistas al personal docente.

Categoría general	Conductas asociadas
Trabajar más de lo correspondiente para el cargo	Supervisar el trabajo de otros colegas. Invertir más horas de las estipuladas en los contratos. Trabajar más allá del beneficio monetario. Participar en actividades extra cátedra.
Individualizar la enseñanza	Entregar notas y evaluaciones personalizadas. Comprender las dificultades de los estudiantes.

	Flexibilidad en los plazos de evaluación.
Innovar en el uso de métodos de enseñanza	Utilizar plataformas tecnológicas de comunicación con los estudiantes. Realizar presentaciones con recursos tecnológicos innovadores.
Fomentar y practicar valores positivos en el aula	Ser solidario ante las adversidades de los estudiantes. Tener un trato respetuoso y cordial con los estudiantes. Procurar el crecimiento personal de los estudiantes.

En cuanto a la primera categoría, trabajar más de lo correspondiente al cargo, se encuentra acciones principalmente referidas a que la actividad laboral no se base exclusivamente en la espera de la compensación monetaria, comprendiendo actividades como; dedicar mayor cantidad de horas al establecido, participar en actividades que no sean necesariamente de la materia impartida, y también actividades que impliquen el guiar o tutelar al resto de docentes con el fin de que mejoren su desempeño. Por este motivo, estas tareas ni son esperados ni son remuneradas, y su finalidad es en pro de la organización, siendo a criterio de Robbins y Galperín (2010), desviadas positivas.

Respecto a la individualización de la enseñanza, los profesores destacaron conductas referidas a observar las dificultades particulares de cada estudiante y así brindar retro alimentación del rendimiento de la materia, al igual que el otorgar beneficios como modificar los tiempos de entrega en las evaluaciones. Esta categoría puede considerarse como desviada positiva pues implica un esfuerzo en detallar posibles brechas en los alumnos, en especial cuando los grupos son numerosos, de forma tal que al ejecutar este tipo de acciones resultan en un esfuerzo adicional al contemplado en las funciones del cargo (Sternin, 2002), así como una desviación en las normas establecidas (Vadera et al, 2013).

Con relación a la tercera categoría, innovación de métodos de enseñanza, se encuentra que son aquellas actividades que incluyen el actualizar las estrategias de aprendizaje a través de la tecnología, tales como el uso activo de los medios disponibles como páginas web o aplicaciones académicas o correos electrónicos que favorezcan el intercambio con los estudiantes, también esta categoría involucra el uso de métodos novedosos en la forma de impartir las clases, tales como foros o dinámicas grupales. Donde si bien estas son positivas, teniendo en cuenta que favorecen a la organización (Spreitzer y Sonenshein, 2004), no todas se pueden considerar desviadas, en vista de que se espera la aplicación de Tecnologías de Información (TIC's) en la práctica docente de la universidad, en consecuencia solo la actualización de estrategias de aprendizaje a través de tecnología puede ser considerada como desviada positiva, al no estar contemplada en el programa formativo institucional.

Por su parte, la última categoría establece la promoción de valores positivos en el aula, que son aquellas acciones orientadas a generar comportamientos y actitudes positivas en los estudiantes, estas implican la capacidad de empatía, el respeto, el compañerismo, el altruismo, incluso todas las referidas a gestión personal. Ahora bien, estas acciones son beneficiosas para la universidad por lo que son positivas, pero no se pueden considerar desviadas considerando que se esperan explícitamente en el perfil de los profesores de la institución educativa.

En las dos últimas categorías se denota una consideración importante al estudiar la conducta desviada positiva, si bien dichas categorías contienen conductas positivas, ya que benefician a la organización, no se pueden considerar desviadas porque son esperadas por universidad. Sin embargo, no son

ANGELUCCI, CAÑOTO, DE ABREU, GUZMÁN Y RODRÍGUEZ
esperadas por el grupo de referencia, es decir, si bien las contempla el proyecto formativo de la universidad, los profesores no las consideran normativas en la práctica.

Integración de resultados cuantitativos y cualitativos

Consecuentemente, los ítems de Mora (2016) antes mencionados pueden ser clasificados dentro de las categorías generales que resultaron del análisis de las entrevistas, precisamente, en la categoría de trabajar más de lo correspondiente. Pueden abarcar tareas docentes que se realizan afuera del aula, al igual que el buscar la formación a través de estrategias o recursos propios, siendo desviadas positivas porque implican acciones que no están contempladas en los contratos y corren por iniciativa del propio docente, estas se realizan en pos del beneficio de la organización y sus integrantes, tal y como plantea Robins y Galperin (2010), en este caso particular, benefician a los estudiantes.

A su vez, se puede asociar el que los profesores clasifiquen como positivo el preocuparse por el bienestar y el desarrollo personal de los estudiantes, así como brindar el apoyo académico a los estudiantes que así lo necesiten (Ítems de la escala de Mora) con la categoría Individualizar la enseñanza, puesto que este tipo de situaciones conllevan a colocarse en el lugar del otro, es decir, profundizar la relación que existe entre el profesor y el estudiante, modificando la vinculación esperada donde el profesor solo imparte el contenido correspondiente a la materia.

Por otra parte, la categoría de innovar en el uso de métodos de enseñanza es muy similar al ítem referido a ir más allá de lo que se encuentra en la programación académica incluyendo recursos novedosos, en vista de que en ambas se denota la capacidad de actualizar y modernizar las estrategias o recursos de aprendizaje, dicha actividad no plantea ningún tipo de remuneración y tampoco se encuentra contemplada en las funciones tradicionales del docente. En otro orden de ideas, la categoría fomentar y practicar valores positivos puede englobar algunos ítems de la escala tales como el apoyo, la solidaridad y la responsabilidad con los demás, siendo similar esta categoría con algunas acciones de los ítems del instrumento de Mora (2016).

A modo síntesis, considerando los ítems con frecuencias mayores al 60% de aprobación por parte de los profesores universitarios, en conjunto con las categorías resultantes de las entrevistas, se propone una escala con 18 ítems para evaluar la conducta desviada positiva de profesores en contextos de educación superior, tal y como se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Escala de Conductas Desviadas Positivas en Profesores Universitarios

	SÍ	NO
1. Realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clases como fuera de ella		
2. Propiciar labores comunitarias con profesores o estudiantes		
3. Organizar grupos de apoyo académico a estudiantes que lo necesitan		
4. Auto capacitarse en tiempo libre		
5. Compromiso de colaboración con la universidad		
6. Apoyar acciones de solidaridad con profesores o estudiantes		

7. Preocuparse y hacer algo por el bienestar de los alumnos		
8. Ir más allá de lo que está en el Syllabus de la materia con casos, lecturas, videos		
9. Trabajar más allá del beneficio monetario		
10. Supervisar el trabajo de otros docentes		
11. Invertir más horas de las estipuladas en los contratos		
12. Entregar notas y evaluaciones de forma personalizada		
13. Utilizar plataformas tecnológicas de comunicación con los estudiantes		
14. Realizar presentaciones con recursos tecnológicos innovadores		
15. Procurar el crecimiento personal de los estudiantes		
16. Tener un trato respetuoso y cordial con los estudiantes		
17. Ser flexible en los plazos de evaluación		
18. Realizar funciones diferentes a las asignadas tanto en clases como fuera de ella		
Nota. Instrucciones sugeridas: A continuación se presentan un conjunto de enunciados que muestran una serie de comportamientos en el ámbito docente. Marque con una (X) en la opción SI, aquellos enunciados que usted considere como una conducta desviada positiva, entendida como una acción intencional que se desvía significativamente de la norma del grupo de referencia en forma honorable. Marque con una (X) en la opción NO, en caso contrario.		

Conclusión

El objetivo de la presente investigación fue plantear un instrumento que sirviera para evaluar la conducta positiva desviada en docentes, donde al seguir los lineamientos planteados por Spreitzer y Sonenshein (2004) para clasificar una acción como conducta positiva esta debe ser intencional, voluntaria y separarse de la norma establecida en el grupo de referencia. En el presente estudio dicha clasificación se realizó según los estándares normativos que poseen de los profesores de la institución en particular.

Los resultados, tanto en el contenido de las entrevistas como en los resultados del análisis de ítems, indican las conductas pueden ser clasificadas en 4 grandes grupos; trabajar más de lo correspondiente, individualizar la enseñanza, innovar en el uso de tecnologías, y fomentar y practicar valores positivos en el aula. Pudiendo así integrar algunos ítems de escala de Mora (2016) en dicha clasificación.

En este orden de ideas, tomando como base los resultados anteriores se plantea un instrumento con 18 ítems para evaluar conducta desviada positiva en docentes universitarios. Donde es necesario recordar que algunas conductas propuestas como tener un trato respetuoso con los estudiantes o la utilización de tecnologías en la comunicación, si bien son esperadas por la organización no son normativas a consideración de los docentes. Motivo por el cual se encuentran propuestas en el instrumento.

Respecto a las limitaciones y recomendaciones, el número de datos disponibles para el estudio psicométrico fue insuficiente debido a que quedó sujeto al número de entrevistas estructuradas realizadas, por lo cual se recomienda aplicar la escala final a una muestra más grande, con el fin de poder obtener indicadores psicométricos más precisos. Igualmente, sería pertinente aplicarla en otros centros de educación superior para determinar si el instrumento es generalizable, esto ya que hay ítems que fueron planteados basándose exclusivamente en conductas propias del contexto institucional particular.

Agradecimientos

A los profesores de la universidad por su disposición y participación, también a la profesora Valentina Jardim por la revisión del manuscrito.

Referencias bibliográficas

- Alves, E. (2003). La formación permanente del docente en la escuela. El uso universitario de la tecnología para elevar la calidad del docente en el aula. *Investigación y Postgrado*, 18(1), 36-45. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872003000100006
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA>
- Browman, B. (2013). Positive deviance in the workplace: expanding the boundaries of dissent (Disertación Doctoral. Baylor University, Waco, Texas (USA)). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2104/8728>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dodge, D. L. (1985). The over-negativized conceptualization of deviance: a programmatic exploration. *Deviant Behavior*, 6 (1):17-37. doi: 10.1080/01639625.1985.9967657
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of management Review*, 10(4), 823-836. doi: 10.5465/amr.1985.4279105
- Galperin, B. L. (2003). Can workplace deviance be constructive? En: Sagie, A., Stashevsky, S. & Koslowsky, M. (Eds.), *Misbehavior and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 154- 170). New York: Palgrave Macmillan.
- Goffman, E. (1963). *Stigma*. New York: Simon y Schuster.
- Herington, M. J. & Van de Fliert, E. (2017) Positive Deviance in Theory and Practice: A Conceptual Review. *Deviant Behavior*, 39(5), 664-678. doi: 10.1080/01639625.2017.1286194
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ta ed.). Los Ángeles, California. McGraw Hill.
- Kwasniewski, J. (1976). Positive social deviance. *Studia Socjologiczne*, 3 (62), 215-232. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1979-20018-001>
- Mertens, W. & Recker, J. (2017). Positive Deviance and Leadership: An Exploratory Field Study. En Bui, T. & Sprague Jr, R. (Eds.), *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 214-223). Hawaii; University of Hawaii. Disponible en <http://eprints.qut.edu.au/98667/>

- Mertens, W., Recker, J., Kohlborn, T. & Kummer, T.-F. (2016). A Framework for the Study of Positive Deviance in Organizations. *Deviant Behavior*, 37(11), 1288-1307. doi: 10.1080/01639625.2016.1174519
- Merton, T. (1953/2010). *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mora, A. (2016). *Comportamientos desviados positivos docentes en organizaciones educativas ecuatorianas (Tesis Doctoral Inédita)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Quinn, R. E., & Quinn, G. (2002). *Letters to Garrett: Stories of change, power and possibility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, D. L. & Galperin, B. L. (2010). Constructive deviance: striving toward organizational change in healthcare. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1-11. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.479.7723&rep=rep1&type=pdf>
- Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. En Cameron, K. S., Dutton, J. & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 207-224). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47, 828-847. doi: 10.1177/0002764203260212
- Sternin, J. (2002). Positive Deviance: A New Paradigm for Addressing Today's Problems Today. *The Journal of Corporate Citizenship*, 57-62. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.5.57>
- Vadera, A. K., Pratt, M. G. & Mishra, P. (2013). Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. doi: 10.1177/0149206313475816
- Wilkins, L. T. (1964). *Social Policy, Action, and Research: Studies in Social Deviance*. London: Tavistock.