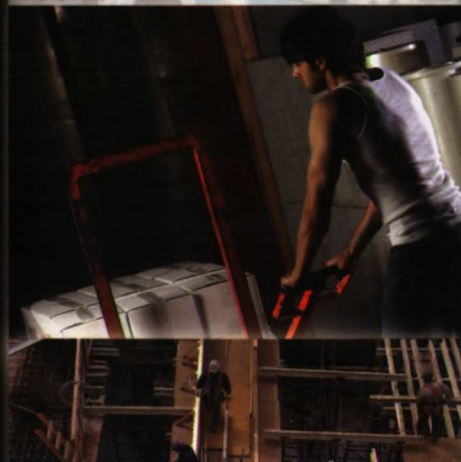




Frank J. Landy
Jeffrey M. Conte

PSICOLOGÍA Industrial



Introducción
a la psicología
industrial
y organizacional

Mc
Graw
Hill

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



INTERNACIONALICES

IMPORTACIÓN MIGUEL CONCHA . . .
DIRECTA Alférez Real 1414 - Providencia
1IMOS íemeos Casilla 7 . c . 22 - Santiago
elimineos Teléfono: 655 1545
elimineos Fax: (56-2) 274 6655
"•••«" E-mail: mignelconcha.salimereacio^el
OieCIOMIOS www.internacional.el

2005
C-1

FUI Pst

βfs Pst

158.7
L26 4w. E
2005
c. 1

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Frank J. Landy
SHL North America

Jeffrey M. Conte
San Diego State University

Traducción

Lourdes Reyes Ponce

Facultad de Psicología de la UNAM

Revisión técnica

Esperanza López Vázquez

Universidad de las Américas, Puebla

Escuela de Psicología

ÍBUOTBCA SAN JOAQUIN

SISTEMA DE BIBLIOTECAS
PONTIFICIA U.C. DE CHILE

**Mc
Graw
Hill**

MÉXICO • BOGOTA • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Gerente de división: Leonardo Newball González
Gerente editorial: Sergio Nájera Franco
Gerente de producto: Adolfo Bonilla Valdez
Editor de desarrollo: Sergio Campos Peláez
Supervisor de producción: Timoteo Eliosa Garcia

**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA
INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL**

 **McGraw-Hill**
r.:Ü Interamericana

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2005 respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.

Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 970-10-4829-6

Traducido de la primera edición en inglés de: WORK IN THE 21st CENTURY. AN INTRODUCTION TO
INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.

ISBN: 007-283022-0

1234567890

09876432105

Impreso en México

Printed in Mexico

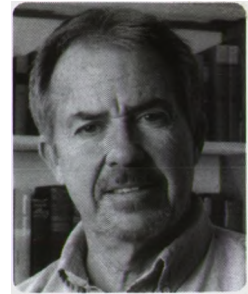
Esta obra se terminó de
Imprimir en enero del 2005
Litogràfica Ingramex
Centeno Núm. 162-1
Col. Granjas Esmeralda
Delegación Iztapalapa
09810 México, D.F.

i

Landy

Frank Landy es profesor emérito en Psicología Industrial y Organizacional en la Universidad de Penn State. También ha sido profesor e investigador invitado en la Universidad de Stanford, en la Universidad de California en Berkeley, en la Universidad de Estocolmo, en la Universidad de Gotemburgo, en la Universidad de Cluj-Napoca (en Rumania) y en la Universidad de Ljubljana (en Eslovenia). Recibió el doctorado en Psicología Industrial y Organizacional en la Universidad Estatal de Bowling Green. Ha colaborado como editor de varias revistas de I-O, así como presidente de la SIOP. Su carrera se ha dividido entre la investigación, la enseñanza y la publicación de libros y revistas especializadas, así como en la consultoría. La investigación de Frank ha sido financiada por agencias federales, incluyendo el Departamento de Justicia, el Departamento del Trabajo, la Comisión de Oportunidades Equitativas en el Empleo (EEOC), la Comisión de Regulación Nuclear y el Departamento de Agricultura. Ha recibido varios premios y reconocimientos nacionales por su investigación en asuntos de I-O. Frank también es testigo en casos estatales y federales que involucran cargos de discriminación por raza, género y edad, así como en asuntos de factores humanos y de señalización de alerta y etiquetas, accidentes y defectos en productos. Actualmente dirige la División de Asesoría Legal de la SHL, una firma de consultoría y evaluación internacional. Dentro de su capacidad como testigo experto, ha sido requerido por el Departamento de Justicia, la EEOC y por muchos empleadores privados; también ha sido parte de grupos de nivel político responsables de planear, revisar e interpretar los estatutos federales (Acta de estadounidenses con discapacidad, Acta de discriminación en el empleo por edad. Acta de los derechos civiles de 1991) así como los lineamientos profesionales sobre la equidad en el empleo (principios SIOP y estándares APA). Sigue activo en el área de litigio en factores humanos y de empleo.

En su tiempo libre, Frank colecciona y toca guitarras acústicas, actúa en teatro comunitario, compite en carreras de alta montaña —después de una larga trayectoria como maratonista— y trabaja en el perfeccionamiento de técnicas de pesca con mosca. Frank vive con su esposa Jeanne en las montañas de Colorado.



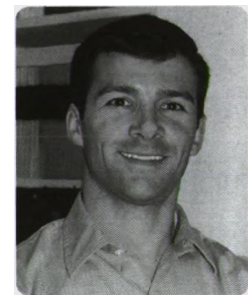
f

Conte

Jeff Conte es profesor asistente en el Departamento de Psicología de la Universidad Estatal de San Diego. Obtuvo su licenciatura en la Universidad de Virginia y su doctorado en Psicología Industrial y Organizacional en la Universidad de Penn State. Da clases de introducción a la psicología I-O, psicología avanzada de personal y de medición y pruebas psicológicas. Sus intereses de investigación incluyen la selección de personal, los predictores de personalidad en el desempeño laboral, la administración del tiempo y los factores asociados con la salud y el estrés en el lugar de trabajo. Jeff también tiene interés en investigaciones transculturales y ha realizado algunas de ellas en organizaciones a través de Estados Unidos así como en Canadá y Francia. La investigación de Jeff ha estado financiada por el Instituto Nacional de Salud Mental. Ha publicado y llevado a cabo revisiones para diversas revistas especializadas de administración y psicología I-O.

Jeff ha trabajado con una variedad de organizaciones que contemplan asuntos tales como la selección de recursos humanos, evaluación del desempeño, estrés, evaluación de la capacitación, así como factores organizacionales relacionados con la seguridad. Su investigación y práctica han incluido un gran variedad de puestos, incluyendo abogados, ingenieros, bomberos, policías y conductores de transporte público.

En su tiempo libre, Jeff gusta de correr, jugar tenis y otros deportes al aire libre en San Diego.



I

1 PARTE
FUNDAMENTOS

- 1 ¿QUÉ ES LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIÓN? 2
- 2 ESTUDIO E INTERPRETACIÓN DE LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR 40

2 PARTE
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

- 3 DIFERENCIAS INDIVIDUALES 76
- 4 LA EVALUACIÓN DE INDIVIDUOS 120
- 5 ENTENDIENDO EL DESEMPEÑO 163
- 6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 208
- 7 DECISIONES DE PERSONAL 252
- 8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 291

3 PARTE
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

- 9 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO 336
- 10 ACTITUDES, EMOCIONES Y TRABAJO 378

- 11 EQUIDAD Y DIVERSIDAD EN EL ESCENARIO LABORAL 412
- 12 LIDERAZGO 439
- 13 LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES 478
- 14 ORGANIZACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL 508

4 PARTE
EL AMBIENTE LABORAL

- 15 ESTRÉS Y SALUD EN EL TRABAJO 552
- 16 DISEÑANDO TRABAJO PARA LA GENTE 585

Glosario G-1
Bibliografía B-1
Índices I-1
Créditos C-1



1 ¿QUÉ ES LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL? 2

MÓDULO 1.1

LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA 1-0 3

La importancia del trabajo en la vida de las personas 3

El concepto de "buen trabajo" 3

¿Cómo contribuye la psicología 1-0 con la sociedad? 6

¿Qué es la psicología 1-0? 6

Aspectos demográficos de los psicólogos 1-0 9

La SIOP como recurso 10

Breve historia de la psicología 1-0 10

1876-1930 11

1930-1964 13

Los desafíos de la psicología 1-0 en el siglo xxi 15

MÓDULO 1.2

¿CÓMO PUEDE AYUDARLE ESTE CURSO? IV

Conocimiento sobre el escenario laboral del siglo xxi 17

Prepararse para una carrera en 1-0 19

Educación y capacitación 19

Ingreso a un programa de posgrado 19

MÓDULO 1.3

ASPECTOS MULTICULTURALES Y TRANSCULTURALES EN LA PSICOLOGÍA 1-0

Multiculturalismo 22

La naturaleza multicultural del trabajo en el siglo xxi 23

¿Por qué debe ser importante para usted el multiculturalismo? 24

¿Por qué es importante el multiculturalismo para la psicología 1-0? 25

Teoría de la influencia cultural 26

Teoría de Hofstede 26

Reflexiones sobre las teorías de la influencia cultural 29

MÓDULO 1.4

LA ORGANIZACIÓN DE ESTE LIBRO 32

Temas 32

Partes 33

Recursos 33

2 ESTUDIO E INTERPRETACIÓN DE LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR 40

MÓDULO 2.1

CIENCIA 41

¿Qué es la ciencia? 41

El papel de la ciencia en la sociedad 42

¿Por qué los psicólogos 1-0 se comprometen con la investigación? 43

MÓDULO 2.2

INVESTIGACIÓN 45

Diseño de la investigación 45

Métodos de recolección de datos 47

Investigación cualitativa y cuantitativa 47

Generalización y control en la investigación 48

Generalización 48

Control 49

Ética 50

MÓDULO 2.3

ANÁLISIS DE DATOS 52

Estadística descriptiva e inferencial 52

Estadística descriptiva 52

Estadística inferencial 54

Significancia estadística 54

El concepto de poder estadístico 55

Correlación y regresión 55

El concepto de correlación 56

El coeficiente de correlación 57

Correlación múltiple 59

Correlación y causalidad 60

Meta-análisis 60

MÓDULO 2.4

INTERPRETACIÓN 53

Confiabilidad 63

Confiabilidad test-retest 64

Confiabilidad de formas equivalentes 64

Consistencia interna 65

Confiabilidad entre observadores 65

Validez 66

Validez de criterio 67

Validez de contenido 69

Validez de constructo 70

La validez y la ley: una mezcla benéfica 72



PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

3 DIFERENCIAS INDIVIDUALES 76

MÓDULO 3.1

INTRODUCCIÓN A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES 77

Antecedentes 77

Psicología diferencial, psicometría y psicología 1-0 78

Variedad de diferencias individuales 79

MÓDULO 3.2

CAPACIDADES MENTALES Y FÍSICAS B3

Una taxonomía de las capacidades 83

Capacidades cognitivas 89

La inteligencia como "g" 89

¿Es importante la "g" en el trabajo? 90

¿Puede cambiar su nivel de "g"? 91

Capacidades cognitivas más allá de "g" 91

Capacidades físicas, sensoriales y psicomotrices 93

Capacidades físicas 93

Capacidades sensoriales 95

Capacidades psicomotrices 95

MÓDULO 3.3

PERSONALIDAD E INTERESES 99

Personalidad 99

Modelo de los cinco factores (M5F) 99

Aspectos prácticos relacionados con medidas de la personalidad 103

Intereses vocacionales 105

MÓDULO 3.4

PROPUESTA DE DIFERENCIAS INDIVIDUALES ADICIONALES 1 □ 9

Habilidades 109

Conocimiento 109

Experiencia 115

Competencias 116

Inteligencia emocional 116

Identificación de diferencias individuales: pozos de sondeo 117

4 LA EVALUACIÓN DE INDIVIDUOS 120

MÓDULO 4.1

FUNDAMENTOS DE EVALUACIÓN I 21

Pasado y presente de las pruebas 121

¿Qué es una prueba? 123

¿Cuál es el significado de la calificación de una prueba? 123

Los usuarios y la interpretación de pruebas 124

¿Qué es una batería de pruebas? 124

Categorías de pruebas 126

Pruebas de velocidad versus pruebas de poder 126

Pruebas grupales versus individuales 127

Pruebas de lápiz-papel versus pruebas de ejecución 127

Dónde encontrar pruebas 127

Pruebas y cultura 128

MÓDULO 4.2

PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN TRADICIONALES 132

Procedimientos para evaluar capacidades 132

Pruebas de capacidad cognoscitiva 132

Pruebas de conocimientos 134

Pruebas de capacidades físicas 134

Capacidades psicomotrices 134

Personalidad 136

Inteligencia emocional 137

Intereses y valores 137

MÓDULO 4.3

□ TRES MÉTODOS DE EVALUACIÓN 140

Contenido versus proceso 140

Evaluación individual 140

Entrevistas 143

Contenido de la entrevista 143

Proceso de la entrevista 144

Centros de evaluación 144

Pruebas situacionales y de muestras de trabajo o simulación 147

Pruebas de muestras de trabajo o simulación 147

Datos bibliográficos 149

Calificaciones y cartas de recomendación 152

MÓDULO 4.4

TÓPICOS ESPECIALES EN EVALUACIÓN 154

Incremento de la validez 154

Prácticas de evaluación controversiales 154

Grafología 155

El polígrafo 155

Pruebas de alcohol y drogadicción 157

Pruebas de integridad 160

Evaluación basada en computadora 160

Pruebas adaptables a computadora 161

5 ENTENDIENDO EL DESEMPEÑO 163**MÓDULO 5.1****MODELO BÁSICO DEL DESEMPEÑO 16-4**

Modelo de desempeño laboral de Campbell 164

Deficiencia y contaminación de criterio 168

MÓDULO 5.2**EXTENSIONES DEL MODELO BÁSICO DEL DESEMPEÑO 170**

Desempeño de la tarea versus desempeño contextual 170

Tipos de medidas del desempeño 172

*Desempeño adaptativo 173**El caso del desempeño experto 174*

Limitantes en el desempeño 176

MÓDULO 5.3**ANÁLISIS DE PUESTOS: PROPIEDADES FUNDAMENTALES Y PRÁCTICAS 180**

Usos de la información del análisis de puestos 180

Breve historia del análisis de puestos 183

Tipos de análisis de puestos 184

¿Cómo se hace un análisis de puestos? 185

MÓDULO 5.4**ANÁLISIS DE PUESTOS: NUEVOS DESARROLLOS 188**

Monitoreo electrónico del desempeño como parte de un análisis de puestos 188

Análisis de la tarea cognoscitiva 189

El contexto del trabajo 190

Un nuevo suplemento a los instrumentos de análisis de puestos: El Personality-Related Position Requirements Form (PPRF) 193

Resumen del proceso de análisis de puestos 195

Ejemplo de un instrumento de análisis de puestos por computadora 196

O*NET 198

Modelamiento de competencias 199

MÓDULO 5.5**VALUACIÓN DE PUESTOS, COMPARACIÓN DE VALORES Y ASPECTOS LEGALES 202**

Valuación de puestos 202

Ejemplo de valuación de puestos 202

El concepto de equivalencia del valor 205

Análisis de puestos y legislación en el empleo 205

6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 208**MÓDULO 6.1****CONCEPTOS BÁSICOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 209**

Usos de la información sobre el desempeño 209

*Tipos de datos del desempeño 209**Relaciones entre las medidas del desempeño 210**Evaluación del desempeño práctico 210**Monitoreo electrónico del desempeño 211**Administración del desempeño 212**Percepción de equidad en la evaluación del desempeño 214***MÓDULO 6.2****CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: SUSTANCIA 217**

Acercamiento al sistema de calificación 217

Teorías de la calificación del desempeño 219

Importancia de la calificación del desempeño 220

*Calificaciones globales del desempeño 220**Calificación por rasgos 221**Calificación con base en la tarea 221**Métodos de incidentes críticos 221**Calificación del desempeño contextual y adaptativo 222**Características estructurales de las escalas de calificación del desempeño 222*

Formatos de calificación 224

*Escalas gráficas de calificación 224**Listas de verificación 224**Calificación conductual 226*

Métodos de comparación de empleados 229

*Conclusiones sobre los formatos de calificación del desempeño 230***MÓDULO 6.3****CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: PROCESO 232**

Fuentes de calificación 232

*Supervisores 232**Pares 233**Autoevaluación 233**Calificaciones por subordinados 234**Calificaciones por clientes y proveedores 234**Sistemas de 360 grados 234*

Distorsiones en la calificación 235

*Error de tendencia central 236**Error de indulgencia/severidad 236**Efecto de halo 236*

Capacitación de evaluadores 236

Entrenamiento administrativo 237

Entrenamiento psicométrico 237

Entrenamiento del marco de referencia 237

Confiabilidad y validez de las calificaciones 238

Confiabilidad 238

Validez 239

MÓDULO 6.4

CONTEXTO SOCIAL Y LEGAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 240

La motivación para evaluar 240

Metas del evaluador 241

Metas organizacionales 241

Conflicto de metas 241

Realimentación del desempeño 242

Crítica "destruccionista" 243

Realimentación de 360 grados 244

Evaluación del desempeño y cultura 245

Evaluación del desempeño y la ley 246

Evaluación del desempeño y los grupos protegidos 249

7 DECISIONES DE PERSONAL 252

MÓDULO 7.1

ASPECTOS CONCEPTUALES EN PERSONAL 253

Revisión del proceso de personal 253

Perspectiva estratégica de personal 253

El impacto de las prácticas de personal en el funcionamiento de la empresa 257

Los participantes en el proceso de personal 257

Gerentes de personal 257

Trabajadores 258

Candidatos 258

Perspectiva internacional de personal 259

MÓDULO 7.2

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE PERSONAL 262

Validez 262

Proporción de selección 262

Errores de predicción y errores de corte 263

Determinación de puntajes de corte 265

Costo beneficio 266

Equidad 268

MÓDULO 7.3

ASPECTOS PRÁCTICOS EN PERSONAL 271

Modelo de personal 271

Integral 271

Compensatorio 272

Combinación de la información 273

Toma de decisiones estadística versus clínica 273

El sistema de obstáculos para la combinación de puntajes 273

Combinación de puntajes por regresión (enfoque compensatorio) 274

Bandas de calificación 275

Normalización por subgrupos 277

Selección versus ubicación 278

Terminación de la relación laboral 279

Toma de decisiones 280

Proyectos de personal a gran escala 280

Proyectos de personal en pequeña escala 281

MÓDULO 7.4

ASPECTOS LEGALES EN LAS DECISIONES DE PERSONAL 284

Cargos por discriminación en el empleo 284

Teorías de discriminación 285

Discriminación intencional o tratamiento adverso 285

Discriminación no intencional o impacto adverso 285

8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 291

MÓDULO 8.1

FUNDAMENTOS DE CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE 292

Capacitación, aprendizaje y desempeño 293

Análisis de necesidades de capacitación 294

El proceso de aprendizaje en la capacitación 297

Características de los capacitandos 297

Teorías del aprendizaje y de la motivación aplicadas a la capacitación 298

Principios de aprendizaje 301

Organizaciones de aprendizaje 304

MÓDULO 8.2

CONTENIDO Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN 308

Métodos de capacitación 308

Métodos de capacitación en el lugar de trabajo 308

Métodos de capacitación fuera del lugar de trabajo 309

Aprendizaje a distancia y capacitación por computadora 311

Capacitación del "pensamiento crítico" 312

Transferencia de la capacitación 313

MÓDULO 8.3

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN 316

Evaluación de la capacitación 316

Criterios en la capacitación 316

t

◆

f

- Análisis costo-beneficio 318
- Validez de los programas de capacitación 318
- Diseños de evaluación de la capacitación 319
- Tópicos especiales en evaluación de la capacitación 321
 - Aspectos de la igualdad de oportunidades para el empleo en la capacitación* 327
 - Capoc/fac/ón/coaching en pruebas* 322

MÓDULO 8.4

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADOS 325

- Desarrollo gerencial y del liderazgo 325
 - Centros de evaluación* 325
 - Realimentación de 360 grados* 326
 - Coaching* 327
 - Capacitación informal* 327
- Programas de capacitación especializados 329
 - Capacitación en prevención del acoso sexual* 329
 - Capacitación en aspectos éticos* 330
 - Capacitación transcultural* 330



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

9 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO 336

MÓDULO 9.1

INTRODUCCIÓN A LA MOTIVACIÓN 337

- La posición central de la motivación en la psicología 337
- Breve historia de la teoría de la motivación en la psicología 1-0 339
- Metáforas de la motivación 340
 - La persona como máquina* 340
 - La persona como dios* 340
- Significado e importancia de la motivación en el escenario laboral 342
 - Motivación y desempeño* 342
 - La motivación y el equilibrio trabajo-vida* 342
 - La motivación y las actitudes* 343
 - La motivación y la personalidad* 343

MÓDULO 9.2

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN: APROXIMACIONES CLÁSICAS 345

- Teorías de la persona como máquina 346
 - Una teoría mecánica interna: la teoría de necesidades de Maslow* 346
 - Teoría mecánica externa: la teoría del reforzamiento* 349

Teorías de la persona como dios: el modelo del científico 350

- Teoría VIE de Vroom* 350
- Teoría de la disonancia* 352
- Teoría de la equidad* 352

MÓDULO 9.3

ENFOQUES MODERNOS DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO 355

- La persona intencional 355
 - Teoría del establecimiento de metas* 355
 - Teorías del control y el concepto de auto-regulación* 359
- El concepto de auto-eficacia en la teoría moderna de la motivación 360
- Teoría de la acción 362
- Temas comunes en los enfoques modernos 364

MÓDULO 9.4

ASPECTOS PRÁCTICOS EN LA MOTIVACIÓN 355

- ¿Puede medirse la motivación? 366
- Aspectos transculturales en la motivación 367
- Diferencias generacionales y motivación laboral 368
- Intervenciones motivacionales 370
 - Reforzamiento contingente* 370
 - Enriquecimiento del trabajo* 372
 - ProMES* 373
- Ejemplos de aplicaciones 377

10 ACTITUDES, EMOCIONES Y TRABAJO 378

MÓDULO 10.1

SATISFACCIÓN LABORAL 379

- La experiencia de las emociones en el trabajo 379
- Satisfacción laboral: antecedentes 380
 - Periodo inicial de la investigación en satisfacción laboral* 380
 - Evolución* 382
 - Antecedentes y consecuencias de la satisfacción laboral* 384
- Evaluación de la satisfacción laboral 386
 - Satisfacción total versus satisfacción parcial* 386
 - Cuestionarios de satisfacción* 386

MÓDULO 10.2

ESTADOS DE ÁNIMO, EMOCIONES, ACTITUDES Y CONDUCTA 390

- ¿Todos son felices? ¿Importa si lo son? 390
- Formas alternativas de la satisfacción laboral 390
- Satisfacción versus estado de ánimo versus emoción 393
 - Temperamento y afectividad* 395
 - Genética y satisfacción laboral* 395
 - El concepto de las evaluaciones centrales* 396

El concepto de compromiso 397

Formas de compromiso 398

Variables de diferencias individuales y compromiso 398

Conductas de alejamiento 400

MÓDULO 10.3

TÓPICOS RELACIONADOS 4DZ

Desempleo 402

Trabajo a distancia 404

Equilibrio trabajo-familia 405

Actitudes relacionadas con el trabajo y las emociones desde la perspectiva transcultural 408

Una posible conexión entre la motivación y la emoción 409

11 EQUIDAD Y DIVERSIDAD EN EL ESCENARIO LABORAL 412

MÓDULO 11.1

EQUIDAD 413

El concepto de justicia 413

Justicia, equidad y confianza 415

Aproximaciones a la justicia organizacional 416

Justicia distributiva 416

Justicia procedimental 417

Justicia de interacción 419

Justicia versus injusticia 420

MÓDULO 11.2

IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA 42Z

Evaluación del desempeño 423

Percepción del candidato sobre la equidad en la selección 424

Modelo de toma de decisiones del candidato 425

El candidato rechazado 427

El caso especial de la acción afirmativa 428

La cultura y los programas de acción afirmativa 431

MÓDULO 11.3

DIVERSIDAD 433

¿Qué significa diversidad? 433

Dinámica de la diversidad 433

La diversidad desde la perspectiva del grupo de trabajo 435

Administración de la diversidad desde la perspectiva organizacional 436

Liderazgo y diversidad 437

12 LIDERAZGO 439

MÓDULO 12.1

EL CONCEPTO DE LIDERAZGO 44D

Algunas distinciones conceptuales 440

Surgimiento versus efectividad del líder 440

Surgimiento del líder 440

El problema de definir los resultados del liderazgo 441

El líder versus el gerente o supervisor 441

La mezcla de los roles de liderazgo y directivo 442

El desarrollo del líder versus desarrollo del liderazgo 444

La motivación al liderazgo 445

MÓDULO 12.2

TEORÍAS TRADICIONALES DEL LIDERAZGO 44B

Teorías del gran hombre y la gran mujer 448

El enfoque de rasgos 448

El enfoque de "poder" del liderazgo 449

El enfoque conductual 450

Los estudios de la Ohio State University 451

Los estudios de la University of Michigan 452

El enfoque de contingencias 452

Teoría situacional de Hersey y Blanchard 453

Teoría ruta-meta de House 453

El caso del debilitamiento social: ¿qué pasa con el líder "voluble"? 455

Consecuencias de la participación: el modelo de Vroom-Yetton 456

MÓDULO 12.3

NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO 4GO

El intercambio líder-miembro 460

Liderazgo transformacional 461

El líder carismático 464

MÓDULO 12.4

TÓPICOS EMERGENTES Y DESAFÍOS EN LA INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO 467

El liderazgo en el medio laboral cambiante 467

Líderes masculinos y femeninos: ¿son diferentes? 468

Personalidad y liderazgo 470

Estudios transculturales sobre liderazgo 472

El liderazgo en un ambiente de diversidad 475

t

t

“

13 LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES 478

MÓDULO 13.1

TIPOS DE EQUIPOS 479

Grupos y equipos: definiciones 480

Tipos de equipos 480

Círculos de calidad 480

Equipos de proyecto 481

Equipos de producción 482

Equipos virtuales 484

Un equipo especializado: la tripulación de cabina de una aerolínea 485

MÓDULO 13.2

UN MODELO DE LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO 488

Modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad del equipo 488

Fase de entrada 488

Fase de proceso 493

Fase de salida 497

MÓDULO 13.3

TÓPICOS ESPECIALES SOBRE LOS EQUIPOS 500

Evaluación y realimentación del equipo 500

ProMES 501

Roles del equipo 501

Desarrollo de equipos 503

Capacitación de equipos 504

Aspectos culturales en los equipos 505

14 ORGANIZACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL 508

MÓDULO 14.1

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN 509

Las organizaciones y las personas 509

La organización como integración 511

Teorías de la organización 512

Teoría clásica 512

Teoría de las relaciones humanas 514

Teorías de contingencia 515

Dos enfoques recientes 518

Conclusiones sobre las teorías de la organización 519

MÓDULO 14.2

ALGUNAS DINÁMICAS SOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES 521

Clima y cultura 521

Breve historia del clima 522

Historia aún más breve de la cultura 524

Integración de conceptos 526

Un nuevo camino de exploración: la fuerza del clima y la cultura 527

Clima y cultura organizacional desde la perspectiva multicultural 528

Cuando chocan las culturas 528

La socialización y el concepto de ajuste persona-organización 529

Socialización organizacional 529

La socialización desde la perspectiva internacional 534

MÓDULO 14.3

DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL 537

Cambio organizacional 537

Cambio episódico 537

Cambio continuo 539

Resistencia al cambio 541

Ejemplos de iniciativas de cambio organizacional a gran escala 541

Administración por objetivos (APO) 542

Organizaciones matriciales 542

Administración de la Calidad Total (TQM) 542

Sistemas de Seis Sigmas 545

Optimización de la producción 545

Elementos comunes emergentes entre las intervenciones organizacionales 547

Desarrollo organizacional 547

Ejemplos de técnicas de DO 549



mr ■

EL AMBIENTE
LABORAL

I w* fpi ?

15 ESTRÉS Y SALUD EN EL TRABAJO 552

MÓDULO 15.1

EL PROBLEMA DEL ESTRÉS 553

Estudio del estrés en el ambiente de trabajo 553

¿Qué es un estresor? 555

Estresores comunes en el trabajo 556

Estresores físicos/de la tarea 556

Estresores psicológicos 556

Consecuencias del estrés 560*Consecuencias conductuales del estrés 560**Consecuencias psicológicas del estrés 562**Consecuencias fisiológicas del estrés 564***MÓDULO 15.2****TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS 566**

Modelo demanda-control 566

Modelo de ajuste persona-ambiente 567

Diferencias individuales en la resistencia al estrés 568

*El patrón de comportamiento Tipo A 569***MÓDULO 15.3****REDUCCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS 575**

Estrategias de intervención primaria 575

*Diseño del trabajo y de la tarea 576**Reestructuración cognoscitiva 577*

Estrategias de prevención secundaria 577

*Capacitación para el manejo del estrés 577**Técnicas de relajación y de biorrealimentación 579**Apoyo social 579*

Estrategias de prevención terciaria 580

Resumen de estrategias de intervención 581

Estrés y violencia en el escenario laboral 582

Tendencias laborales futuras y desafíos en el manejo del estrés 583

**16 DISEÑANDO TRABAJO
PARA LA GENTE 585****MÓDULO 16.1****INGENIERÍA DE LOS FACTORES HUMANOS**

Importancia y significado de los factores humanos 586

Modelos de factores humanos 588

Un reto moderno de los factores humanos: teléfonos celulares y conducir 591

MÓDULO 16.2**RETOS DE DISEÑO EN EL TRABAJO
CONTEMPORÁNEO 594**

Tecnología 594

*Automatización 594**Computadoras 597***Horarios de trabajo 598***Trabajo por turnos 598**Horarios flexibles y semana laboral
comprimida 600*Enfoques de diseño y rediseño
del trabajo 602

El diseño laboral y la discapacidad 604

*Un aspecto transcultural en el diseño
y la discapacidad 606***MÓDULO 16.3****SEGURIDAD EN EL ESCENARIO
LABORAL BOB**

Normas de seguridad 609

Nuevos enfoques en seguridad en el escenario
laboral 609*Un modelo de conducta insegura 609**El enfoque ingenieril 609**El enfoque de personal 613**El enfoque motivacional 614*

Nuevos enfoques en seguridad 616

*El papel de los líderes en la seguridad 616**Clima y cultura de seguridad 617*La seguridad desde la perspectiva
internacional 618**MÓDULO 16.4****VIOLENCIA EN EL TRABAJO 620**

Niveles de violencia 621

La secuencia de la experiencia de la violencia 622

El "típico" trabajador violento 622

5B6 Teorías de la violencia en el escenario laboral 623

*Hipótesis de la frustración-agresión 623**Hipótesis sobre "justicia" 624*

Un tipo especial de violencia: intimidación 626

¿Qué se puede concluir sobre la violencia en el
escenario laboral? 629

Glosario G-1

Bibliografía B-1

Índices 1-1

Créditos C-1

ENTENDIENDO EL DESEMPEÑO

MÓDULO 5.1

MODELO BÁSICO DEL
DESEMPEÑO 164

Modelo de desempeño laboral de
Campbell 164

Deficiencia y contaminación de criterio
168

MÓDULO 5.2

EXTENSIONES DEL MODELO
BÁSICO DEL DESEMPEÑO 170

Desempeño de la tarea versus desempeño
contextual 170

Tipos de medidas del desempeño 172

Desempeño adaptativo 173

El caso del desempeño experto 174

Limitantes en el desempeño 176

MÓDULO 5.3

ANÁLISIS DE PUESTOS:
PROPIEDADES FUNDAMENTALES
Y PRÁCTICAS 185

Usos de la información del análisis de
puestos 180

Breve historia del análisis de puestos 183

Tipos de análisis de puestos 184

¿Cómo se hace un análisis de puestos?
185

MÓDULO 5.4

ANÁLISIS DE PUESTOS: NUEVOS
DESARROLLOS 188

Monitoreo electrónico del desempeño
como parte de un análisis de puestos 188

Análisis de la tarea cognoscitiva 189

El contexto del trabajo 190

Un nuevo suplemento a los instrumentos de
análisis de puestos: El Personality Related
Position Requirements Form (PPRF) 193

Resumen del proceso de análisis de
puestos 195

Ejemplo de un instrumento de análisis de
puestos por computadora 196

O*NET 198

Modelamiento de competencias 199

MÓDULO 5.5

VALUACIÓN DE PUESTOS,
COMPARACIÓN DE VALORES
Y ASPECTOS LEGALES 202

Valuación de puestos 202

Ejemplo de valuación de puestos 202

El concepto de equivalencia del valor 205

Análisis de puestos y legislación en el
empleo 205

MODELO BÁSICO DEL DESEMPEÑO

Los psicólogos I-O han dedicado gran parte de su investigación y práctica a entender y mejorar el desempeño de los trabajadores. Todos los que hemos participado en un grupo de trabajo (o en una experiencia en clase) hemos observado diferencias en el desempeño de los miembros del grupo. Algunos tienen un alto rendimiento mientras otros bastante bajo. La investigación ha demostrado que la tasa de productividad del de mejor desempeño al del más bajo desempeño en trabajos de poca dificultad va de 2:1 a 4:1, y en trabajos de alta dificultad esta tasa es cuando mucho de 10:1 (Campbell, Gasser y Oswald, 1996). Esto representa un grado de variación notable, variación que es crucial para el empleado que lucha por sobrevivir en un medio competitivo. Imagine que tiene un empleado que resuelve un promedio de cinco quejas de clientes diariamente, comparado con otro que resuelve 15. O un representante de ventas que cierra cinco contratos al mes contra uno que cierra 50. Entonces, está claro por qué los psicólogos I-O y los empleadores están tan interesados en el desempeño de los empleados. ¿Pero qué queremos decir cuando hablamos de “desempeño”?

En los primeros capítulos de este libro se presentaron descripciones bastante explícitas de algunas variables psicológicas comunes. Vimos que la personalidad se descompuso en diversos factores (p.e., Digman, 1990; Hough, 1992), la inteligencia se analizó como uno de los niveles de la capacidad cognoscitiva (p.e., Carroll, 1993) y se revisó un modelo de intereses vocacionales de seis factores (el modelo RIASEC de Holland). Presentamos evidencia de que estos factores nos ayudan a predecir el desempeño o éxito laboral. Pero no nos hemos dirigido a la pregunta de qué *tipo* de desempeño estamos prediciendo.

MODELO DE DESEMPEÑO LABORAL DE CAMPBELL

Recuerde que la psicología trata con el comportamiento. En el caso de la psicología I-O, significa la conducta de los trabajadores o su desempeño. Considere las siguientes variables que los psicólogos I-O han usado como medidas de desempeño (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993):

Tiempo para terminar un curso de capacitación

Número de piezas producidas

Total de días ausente

Total del valor de las ventas

Promociones dentro de la empresa

Una pregunta importante que a veces se pasa por alto es ¿en qué grado un trabajador tiene bajo su control cualquiera de estas medidas? Examinemos cada una de ellas desde este punto de vista.

- El tiempo para terminar un curso de capacitación podría estar restringido por el tiempo que el trabajador puede estar fuera de su lugar de trabajo.
- El número de piezas producidas puede verse afectado por la tecnología y el equipo utilizados por el trabajador.
- Los días de ausencia no distinguen entre los que se tienen permiso y los que no, aquellos por enfermedad, días económicos o vacaciones.
- El valor total de las ventas podría verse afectado por los descuentos o promociones, por el precio del producto o por la zona asignada al trabajador.
- Las promociones o ascensos dentro de la organización pueden estar influidas por el índice de rotación.

Así, como podemos observar en cada uno de estos casos, la medida del “desempeño” no era realmente (o por lo menos no exclusivamente) una conducta individual.

Algunos psicólogos I-O (Campbell, 1990a; 1990b; 1999; Campbell *et al.*, 1997; Campbell *et al.*, 1993; McCloy, Campbell y Cudeck, 1994) afirman que la psicología I-O ha invertido gran cantidad de tiempo para describir los diversos atributos de los trabajadores que “causan” o que se relacionan con el desempeño, pero muy poco para describir el desempeño real a nivel individual. Los autores estamos de acuerdo. Campbell y sus colegas propusieron un modelo de desempeño laboral que proporciona un punto de vista más detallado del mismo y que ayuda a separar los factores que están bajo el control directo del trabajador de aquellos que no lo están. Antes de presentar su modelo, son necesarias algunas definiciones (Campbell *et al.*, 1993).

Desempeño es conducta. En su forma ideal, es algo que la gente hace y que puede observarse. En muchos empleos, por supuesto, la “conducta” es pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse; en su lugar, sólo puede describirse con la ayuda del trabajador. En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; *no* es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma.

DESEMPEÑO

Acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador.

EFFECTIVIDAD

Evaluación de los resultados del desempeño; controlada por factores que van más allá de las acciones de un individuo.



Esta foto de 1920 indica que el trabajo ha cambiado considerablemente desde la introducción del sistema de producción.

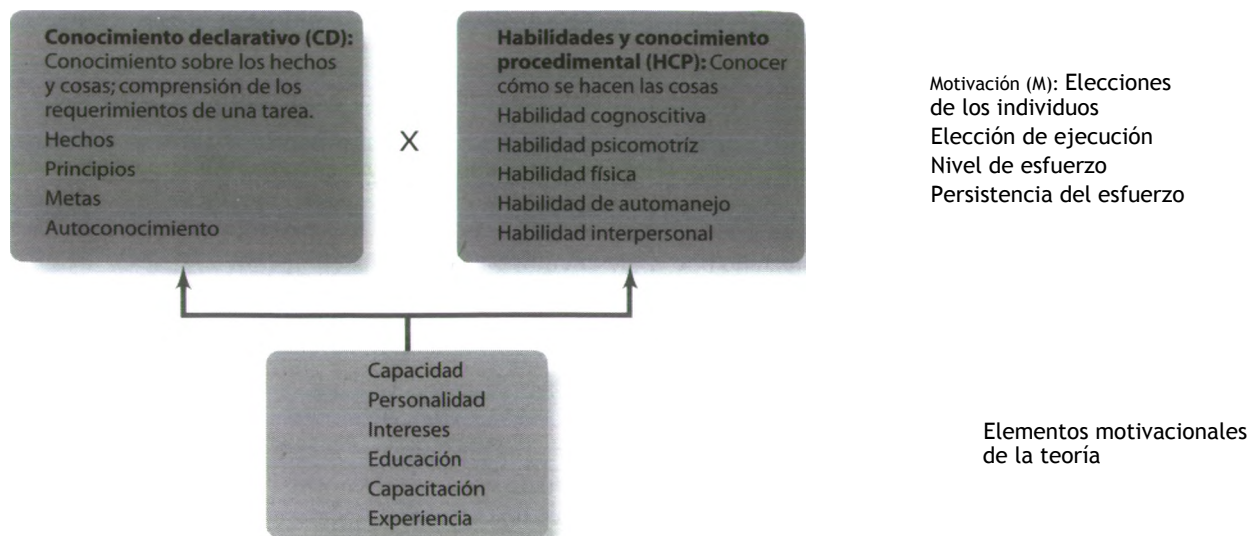


FIGURA 5.1 Determinantes del desempeño laboral de Campbell FUENTE: Basado en Campbell, McCloy, Oppler y Säger (1993).

PRODUCTIVIDAD

Relación entre la efectividad (salida) y el costo para lograr ese nivel de efectividad (entrada).

CONOCIMIENTO DECLARATIVO (CD)

Comprensión de lo que se requiere para ejecutar una tarea; conocimiento de la información sobre un puesto o la tarea del mismo.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTO PROCEDIMENTAL (HCP)

Conocimiento sobre cómo se realiza una tarea; desarrollado mediante la práctica y la experiencia.

MOTIVACIÓN (M)

Se refiere a las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta.

DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO

Bloques básicos de la construcción o causas del desempeño, que son el conocimiento declarativo, el conocimiento procedimental y la motivación.

f Efectividad es la evaluación de los resultados del desempeño. La variación en una medida de efectividad está controlada por factores que van más allá de las acciones de un individuo, como es evidente en el ejemplo del valor total de ventas.

i Productividad es la relación de la efectividad (salida) con el costo para lograr tal nivel de efectividad (entrada) (Mahoney, 1988). El margen de utilidad por unidad o compañía es el índice de productividad. Para discusiones profundas sobre la relación entre desempeño y productividad, véase Campbell y Campbell (1988) y Pritchard (1992).

Con base en una extensa investigación con personal del ejército, Campbell desarrolló un modelo jerárquico del desempeño laboral (Campbell, 1990a; Campbell, McHenry y Wise, 1990; j Campbell y Zook, 1990). Propuso tres determinantes directos del desempeño laboral: el **conocimiento declarativo (CD)**, **habilidades y conocimiento procedimental (HCP)** y la **motivación (M)** (véase figura 5.1). Por determinantes el autor quiere decir los bloques básicos de la construcción o causas del desempeño.

El modelo de Campbell también propone que muchas de las variables que hemos examinado en capítulos anteriores y que revisaremos en los posteriores (capacidad, personalidad, intereses, capacitación y experiencia, y motivadores) tienen un efecto *indirecto* sobre el desempeño. Estas variables pueden afectarlo simplemente cambiando el nivel de CD, HCP o M. Por ejemplo, el incremento en la capacitación o la experiencia afectará el desempeño al incrementarse el conocimiento declarativo, la habilidad y el conocimiento procedimental; los incentivos afectarán al desempeño al incrementarse la motivación (induciendo a una persona a desempeñarse a alto nivel o durante un periodo largo).

Existe otro aspecto importante en el modelo de Campbell: los componentes del desempeño real. El conocimiento declarativo, la habilidad y conocimiento procedimental y la motivación son **determinantes del desempeño**, no son conductas (p.e., no son desempeño en sí mismo). La investigación de Campbell identificó por lo menos ocho componentes básicos del desempeño (tabla 5.1), algunos de los cuales pueden encontrarse en cualquier empleo. Cuando combinamos los ocho componentes con los tres determinantes y con los diversos determinantes indirectos del desempeño, obtenemos un modelo extenso como el que se presenta en la figura 5.2. Aunque se especifican ocho **componentes del desempeño**, no todos aparecerán en todos los empleos. No obstante, el modelo permite que el desempeño sea analizado en todos o en las partes de tales 1 componentes. Campbell afirma que tres de los componentes —la destreza en la tarea principal,

TA B L A 5. 1 Los ocho componentes del desempeño de Campbell

Componentes y definiciones del desempeño

Rendimiento de la tarea específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.

Rendimiento de la tarea no específica del puesto: Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.

Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: Rendimiento del individuo para escribir y hablar independientemente de la exactitud en su trabajo.

Demostración del esfuerzo: La consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.

Mantenimiento de la disciplina personal: El grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.

Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.

Supervisión/liderazgo: Rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.

Administración: Conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

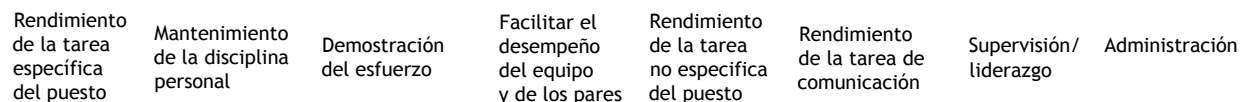
FUENTE: Basado en Campbell, McCloy y Sager (1993).

el esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal— son esenciales en algún nivel de *cualquier* empleo.

El modelo ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como apoyo de investigación (McCloy *et al.*, 1994). Ocupa el punto medio entre el punto de vista del desempeño como entidad unitaria o como un factor individual amplio —lo que contradice lo que observamos diariamente en el trabajo— y un punto de vista igualmente ineficaz que sostiene que cada empleo es diferente y no puede haber un entendimiento general del desempeño laboral más allá del empleo particular que se esté considerando. También nos ayuda como psicólogos 1-0 a mantener nuestro “ojo clínico”; a concentrar nuestra atención en los aspectos de la conducta laboral que están bajo el control directo del trabajador.

COMPONENTES DEL DESEMPEÑO

Pueden aparecer en diferentes puestos y ser el resultado de los determinantes del desempeño; John, Campbell y sus colaboradores identificaron ocho componentes del desempeño, algunos de los cuales o todos pueden encontrarse en cualquier puesto.



(Comunes a todos los puestos)

Conocimiento declarativo (CD)

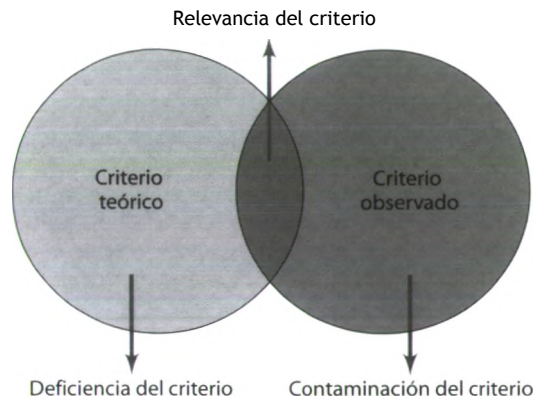
X

Habilidades y conocimiento procedimental (HCP)

Motivación (M)

FIGURA 5. 2 El modelo de Campbell FUENTE: Basado en Campbell, McCloy, Oppler y Säger (1993).

FIGURA 5.3
Contaminación,
deficiencia y
relevancia del
criterio



DEFICIENCIA Y CONTAMINACIÓN DE CRITERIO

DEFICIENCIA DE CRITERIO

Ocurre cuando se desconoce el criterio real que forma parte de la conducta que se intenta medir.

CONTAMINACIÓN DE CRITERIO

Ocurre cuando un criterio real incluye información no relacionada con la conducta que se intenta medir.

CRITERIO FINAL

Medida ideal de todos los aspectos relevantes del desempeño laboral.

CRITERIO REAL

Medida real del desempeño laboral.

La aproximación de Campbell para definir el desempeño laboral introduce dos conceptos bien establecidos en la psicología I-O: la **deficiencia de criterio** y la **contaminación de criterio**. Como usted recordará del tratamiento de la validez del capítulo 2, en el contexto de la validez, el desempeño podría ser referido como un criterio. Idealmente, podríamos ser capaces de medir todos los aspectos del desempeño laboral perfectamente. Una medida colectiva de todos estos aspectos se llamaría **criterio final**, pero ya que nunca podremos medir confiablemente todos los aspectos del desempeño, proponemos un **criterio real**.

Un estudio clásico de validez podría medir la capacidad cognoscitiva (predictor) correlacionándola con una medida del desempeño laboral (criterio real) para ver si los puntajes más altos en la prueba se asocian con los niveles más altos del desempeño. Las diferencias entre el criterio final y el real representan imperfecciones en la medición —contaminación y deficiencia—. Un (criterio real contaminado incluye información no relacionada con la conducta que se trata de medir. Por ejemplo, si una cifra de producción para un trabajador se ve afectada por la tecnología o alguna condición de la máquina que está usando, podríamos considerar a tal cifra (p.e., criterio) como contaminada. De manera similar, si consideramos que el desempeño de un oficial de policía se define exclusivamente por el número de criminales aprehendidos, ignorando otros aspectos importantes del empleo, ese estadístico podría considerarse como un criterio deficiente. Las relaciones entre la deficiencia, la contaminación y la relevancia del criterio se presentan gráficamente en la figura 5.3.

El modelo de desempeño de Campbell, al enfocarse en las conductas de los trabajadores y al grado en el que cada uno de ellos toma el control de sus resultados, protege contra la contaminación de criterio. De la misma manera, proporcionando ocho de los más importantes y únicos aspectos del desempeño en la mayoría de los empleos, también protege contra la deficiencia de criterio. Es importante recordar que probablemente ningún empleo tiene solamente *una* conducta que define el desempeño exitoso. Así como el lado predictor de la ecuación de la predicción del trabajo es complejo, pues requiere considerar diferentes combinaciones de los atributos humanos, así es por el lado del criterio, pues requiere considerar diversos aspectos del desempeño. Los trabajadores recurren a varios atributos para desempeñar sus empleos y cada uno de estos atributos humanos (predictores) está asociado con determinados aspectos del desempeño.

MÓDULO 5.1 RESUMEN

Los psicólogos I-O han dedicado gran parte de su investigación y práctica para entender y mejorar el desempeño de los trabajadores. También han invertido el desempeño real a nivel individual, mucho tiempo en describir los diversos atributos del

trabajador que “causan” o se relacionan con el desempeño, pero poco tiempo para describir

El modelo de desempeño de Campbell ocupa el punto medio entre la opinión poco práctica del desempeño como un solo factor amplio y la opinión igualmente inútil de que no puede haber un entendimiento general del desempeño laboral más allá del empleo particular que está siendo considerado, pues cada empleo es diferente. El modelo de Campbell también colabora con los psicólogos 1-0 a concentrarse en los aspectos de la conducta laboral que se encuentran bajo el control directo del trabajador.

- En casi todos los empleos el desempeño es multidimensional; esto es, así como el lado predictor de la ecuación de la predicción del trabajo es complejo, pues requiere considerar diferentes combinaciones de los atributos humanos, así es por el lado del criterio, pues requiere considerar diversos aspectos del desempeño. Los trabajadores recurren a varios atributos para desempeñar sus empleos y cada uno de estos atributos humanos se asocia con aspectos únicos del desempeño.

TÉRMINOS CLAVE

componentes del desempeño	deficiencia de criterio	habilidades y conocimiento procedimental (HCP)
conocimiento declarativo (CD)	desempeño	motivación
contaminación de criterio	determinantes del desempeño	productividad
criterio final	efectividad	
criterio real		

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

5.1 Una compañía de software decidió recompensar a sus empleados por su desempeño estableciendo un incentivo de pago proporcional. Para el “operador auxiliar”, propusieron pagar por el número de problemas resueltos exitosamente. Harían un monitoreo de las llamadas para identificar las resoluciones exitosas y preguntarían a los clientes si estaban satisfechos con la ayuda del operador. Enuncie un problema de “deficiencia de criterio” y uno de “contaminación de criterio” de este plan.

5.2 El modelo de desempeño de Campbell (véase la figura 5.1) distingue entre el conocimiento declarativo y la habilidad y conocimiento procedimental. Considere los siguientes conocimientos y clasifíquelos como predomi-

nantemente declarativos o predominantemente procedimentales.

La ruta más directa entre Denver y San Diego.

Cuando el indicador de gasolina marque vacío es el mejor momento para ir a la gasolinera.

Reiniciar su computadora.

Cantidad de términos o lenguaje técnico que se usa con un cliente.

Persuadir a su supervisor de que le autorice un día (económico) libre.

EXTENSIONES DEL MODELO BÁSICO DEL DESEMPEÑO

CONDUCTA CÍVICA ORGANIZACIONAL.

Conducta que va más allá de lo esperado.

ALTRUISMO

Conductas de colaboración dirigidas a grupos o individuos dentro de la organización, tales como ofrecer ayuda a un compañero que está por llegar a la fecha límite para entregar algo.

OBEDIENCIA GENERALIZADA

Conducta de colaboración con la organización en su conjunto, como respetar las reglas de la compañía.

DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Actividades que no forman parte de las descripciones de puestos pero que apoyan el ambiente organizacional, social y psicológico en que las tareas se realizan; es similar a la conducta cívica organizacional.

DESEMPEÑO DE LA TAREA

Rendimiento con el que el ocupante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo.

DESEMPEÑO DE LA TAREA VERSUS DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Cuando se habla sobre desempeño, por lo regular se hace en el contexto de una o más tareas que definen un empleo. Estas tareas pueden encontrarse en las descripciones de puestos, en las órdenes de trabajo, etc. Pero la vida laboral es algo más que sólo las tareas asignadas. Probablemente usted ha observado que en términos del desempeño, hay dos tipos de trabajadores. Los que hacen exactamente lo que deben, y no más; se resisten a colaborar o a realizar cualquier esfuerzo extra por la organización. El segundo tipo de trabajador es exactamente lo contrario. Éstos hacen cosas que facilitan la vida del supervisor y de los compañeros de trabajo. Siempre se puede contar con ellos para quedarse más tarde o para llegar antes de lo esperado. El término “esperado” es el concepto importante. No es que el primer tipo de empleado haga todo mal. ¿Por qué hacer algo más allá de lo que le están pagando? Pero podemos observar que algunas personas trabajan más por lo que les pagan.

Hace unos años, Organ y sus colegas (Smith, Organ y Near, 1983) llamaron a este tipo de conducta —que va más allá de lo esperado— **conducta cívica organizacional** y desarrollaron cuestionarios para evaluarla en los trabajadores. Los cuestionarios intentan medir dos aspectos separados de tal conducta, uno llamado **altruista** —conductas de colaboración dirigidas a grupos o individuos dentro de la organización, tales como ofrecer ayuda a un compañero que está por llegar a la fecha límite para entregar algo— y el de **obediencia generalizada** —conducta de colaboración con la organización en su conjunto, como respetar las reglas de la compañía (Organ y Ryan, 1995).

Borman y Motowidlo (1993) perfeccionaron el concepto de conducta cívica organizacional y llamaron a estas conductas extra “**desempeño contextual**”, las cuales contrastan con el **desempeño de la tarea**. El desempeño de la tarea se define como “el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo” (p. 73). El desempeño contextual, en contraste, es más informal y puede caracterizarse de la siguiente manera:

- Apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas del puesto.
- A diferencia de los requerimientos de las tareas, que varían de puesto a puesto, el desempeño contextual es común para la mayoría de ellos.
- Aunque en el desempeño contextual las diferencias entre individuos tienden a vincularse a las capacidades y al conocimiento, las diferencias en el desempeño contextual están más vinculadas a la personalidad.
- Las actividades de las tareas son parte de la descripción del puesto, las actividades contextuales no.

Como resultado de su propia investigación inicial (Borman, Motowidlo y Hanser, 1983; Brief y Motowidlo, 1986) así como de otras investigaciones (Katz y Kahn, 1978; Smith *et al.*, 1983; Or-

I gan, 1988), Borman y Motowidlo (1993) identificaron cinco aspectos específicos del desempeño contextual:

1. Persistir con entusiasmo y el esfuerzo extra necesario para completar sus propias actividades de la tarea exitosamente.
2. Ofrecerse voluntariamente para realizar las actividades de la tarea que no son parte formal de nuestro puesto.
3. Cooperar con los demás.
4. Seguir las reglas y procedimientos organizacionales.
5. Apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Las primeras tres dimensiones corresponden al aspecto del altruismo y las dos últimas a la obediencia general.

Peterson *et al.* (1990) demostraron que entre más relacionadas estén las medidas de capacidad cognoscitiva con el desempeño de la tarea, las medidas de personalidad serán mejores en la predicción del desempeño contextual. Motowidlo, Borman y Schmit (1997) proporcionaron una explicación teórica sobre los atributos personales que parecen contribuir al desempeño contextual y de la tarea. Propusieron que el desempeño de la tarea técnica está determinado por la capacidad cognoscitiva, predominantemente mediante el efecto de tal capacidad sobre el conocimiento, las habilidades y los hábitos. La capacidad cognoscitiva se vuelve particularmente importante para las tareas técnicamente complejas y para las que requieren solución de problemas y razonamiento. En contraste, el desempeño contextual es más predecible mediante las dimensiones de la personalidad, particularmente la conciencia, ya que los individuos con conciencia alta tienen más probabilidad de persistir en el esfuerzo extra para terminar su trabajo y respetar las reglas y procedimientos de la organización. También afirman que las experiencias de aprendizaje tendrán influencia tanto en el desempeño contextual como en el de la tarea. Van Scotter, Motowidlo y Cross (2000) demostraron que tanto el desempeño contextual como el desempeño de la tarea contribuyen independientemente al éxito de la carrera y Motowidlo y Van Scotter (1994) demostraron que ambos contribuyen también a mejorar el desempeño general. Este último punto es particularmente interesante porque muestra que las evaluaciones no sólo están influidas por lo que se tiene *asignado* hacer, sino también por lo que *voluntariamente* se quiere hacer.

Motowidlo *et al.* (1997) resaltaron la creciente importancia del desempeño contextual en el escenario laboral actual, citando los siguientes factores:

1. La competencia globalizada requerirá de los empleados un esfuerzo mayor.
2. Los equipos son más comunes que el trabajo individual.
3. Los recortes de personal requieren adaptabilidad y esfuerzo extra.
4. El servicio al cliente es cada vez más importante.

El concepto de desempeño contextual encaja muy bien en el modelo de Campbell, considerado al principio del capítulo (Campbell *et al.*, 1996). La figura 5.4 muestra la relación entre los cinco factores del desempeño contextual y los ocho componentes del desempeño de Campbell. Recordará del capítulo 3 que el factor de conciencia del Big 5 podía descomponerse en logro y formalidad (Hough, 1992). Aquí vemos una estructura similar. El componente de “demostración del esfuerzo” de Campbell puede tener al menos dos facetas: “persistente” y “voluntario”. El modelo de Campbell establece lo que debería considerarse “desempeño”; son acciones observables que se encuentran bajo el control del individuo. Está claro tanto desde nuestra propia experiencia como de la investigación que el desempeño contextual es una parte importante del éxito en cualquier empleo.

FIGURA 5.4
Matriz con factores contextuales y componentes del desempeño de Campbell.

FUENTE: Basado en Campbell, Gasser y Oswald (1996).

(Factores de Campbell)	(Factores contextuales)				
	Persistencia	Voluntarismo	Colaboración	Apego a las reglas	Apoyo
Rendimiento de la tarea específica del puesto					
Rendimiento de la tarea no específica del puesto					
Rendimiento de la tarea de comunicación					
Demostración del esfuerzo	XX	XX			
Mantenimiento de la disciplina personal				XX	
Facilitar el desempeño del equipo y de los pares			XX		
Supervisión/liderazgo					XX
Administración					XX

MEDIDAS OBJETIVAS DEL DESEMPEÑO

Por lo general es el dato cuantitativo de los resultados del trabajo tales como el volumen de ventas, el número de documentos y la fabricación.

MEDIDAS DE JUICIO

Evaluación realizada sobre la efectividad de la conducta laboral de un individuo; es el juicio realizado por los supervisores en el contexto de la evaluación del desempeño.

MEDIDAS DE PERSONAL

Medición que se mantiene en el archivo de personal y que incluye ausencias, accidentes, impuntualidad, tasa de avance, acciones disciplinarias y recomendaciones de la conducta meritoria.

TIPOS DE MEDIDAS DEL DESEMPEÑO

La literatura 1-0 distingue los indicadores de los diferentes tipos de desempeño. Se han sugerido tres categorías: medidas objetivas, medidas de juicio y medidas de personal (Guión, 1965).

Las **medidas objetivas** son “la cuenta de los resultados del trabajo” (Guión, 1965). Podrían ser el número de golpes que un jugador de golf profesional da para completar una ronda en el torneo de Maestros de Augusta, Georgia. Podría ser también el número de casos que atiende un juez municipal o el número de quejas procesadas por un ajustador de seguros.

Las **medidas de juicio** son evaluaciones de la efectividad de la conducta laboral de un individuo. Los juicios los hacen con frecuencia los supervisores en el contexto de la evaluación anual del desempeño. Campbell *et al.* (1993) se refirieron a estas evaluaciones como juicios de “expertos”. Se pide al supervisor que considere el desempeño de un subordinado en un número de aspectos discretos del desempeño y que asigne una calificación que represente su evaluación en cada aspecto del desempeño. Consideraremos el proceso y elementos de la evaluación del desempeño con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Por lo general los empleadores llevan un récord de las **medidas de personal** en un registro que incluye datos como inasistencias, accidentes, impuntualidad, promociones (en salario y en puesto), acciones disciplinarias y recomendaciones o notas de la conducta sobresaliente. Estas medidas registran un evento más que un resultado (p.e., una medida de producción) o evaluación (p.e., una calificación del desempeño).

A la luz del modelo de Campbell, tenemos razón para estar preocupados por la mayoría de las medidas objetivas y las de personal. Muchas de ellas podrían fallar como indicadores del desempeño porque no se encuentran bajo el control total del individuo (p.e., total de ventas en dólares) o no son conductas reales (p.e., historia de promociones). Regresando al punto de Campbell, como psicólogos I-O, deberíamos enfocarnos a la conducta controlada por el individuo cuando analizamos el desempeño (Campbell *et al.*, 1993). Desde su punto de vista, el tipo de medida que más probablemente produzca un estimado razonable de la conducta individual es la de juicio (p.e., una calificación del desempeño), la cual permite al evaluador tomar en

cuenta las influencias que quedan fuera del control del trabajador individual. Por ejemplo, si un empleado está trabajando en una zona de ventas difícil, el supervisor puede tomar en cuenta esta desventaja y ajustar su juicio. Si a este supervisor se le pidiera una medición “objetiva” del éxito en las ventas, el empleado estaría en considerable desventaja. No es que las medidas objetivas se eviten o se prefieran. Cada una tiene sus ventajas y desventajas, como veremos en el siguiente capítulo. Pero debemos tener claro que las medidas objetivas no son desempeño desde la perspectiva psicológica, son los resultados del desempeño.

Desempeño adaptativo

Campbell (1999) reconoció que por lo menos un componente del desempeño no está incluido en su modelo. Es el área llamada **desempeño adaptativo** (Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000). La naturaleza cambiante del trabajo requeriría trabajadores flexibles y capaces de adaptarse a circunstancias variables. Pulakos *et al.* (2000) citan las siguientes características del escenario laboral actual que favorecen esta adaptabilidad:

- Los cambios en la tecnología alteran las tareas del trabajo.
- Los recortes y la reestructuración corporativa requieren empleados que aprendan nuevas habilidades.
- La globalización requiere individuos que trabajen en diferentes culturas.

Pulakos *et al.* (2000) propusieron que el desempeño adaptativo es un componente válido del desempeño y que puede ser subdividido en ocho tipos de conducta adaptativa. Como se muestra en la tabla 5.2, cada aspecto de la adaptabilidad requiere flexibilidad, pero de diferente forma. La “adaptabilidad cultural” involucra la apreciación de diferencias en valores, costumbres y culturas, mientras que la adaptabilidad de “emergencia o situación de crisis” requiere una respuesta rápida, análisis, toma de decisiones y acción.

Pulakos *et al.* (2000) probaron su taxonomía en una amplia variedad de empleos, así como los resultados que apoyan sus propuestas. Considere los datos seleccionados de la tabla 5.3. Las

DESEMPEÑO ADAPTATIVO

Componente del desempeño que incluye la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes.



La globalización enfatiza la importancia del desempeño adaptativo, el cual requieren los individuos para trabajar en diferentes culturas.

TABLA 5.2

Las ocho áreas del desempeño adaptativo y sus definiciones

Manejo en emergencias o situaciones de crisis: Reaccionar con la urgencia apropiada en situaciones donde se amenace la vida, que sean peligrosas o de emergencia; el análisis y la toma de decisiones inmediatos en situaciones de emergencia; mantener el control emocional y la objetividad.

Manejo del estrés laboral: Permanecer en calma a pesar de horarios o carga de trabajo demandante; manejar la frustración con soluciones constructivas en vez de culpar a los demás; actuar con calma y seguridad para influir en los demás.

Solución creativa de problemas: Usar un tipo de análisis de problemas especial; generar ideas innovadoras para áreas complejas; considerar una amplia gama de posibilidades.

Tratar con situaciones laborales inciertas e impredecibles: Realizar acciones efectivas sin contar con todos los hechos o la información; facilitar la adaptación al cambio, ajustar planes, metas y programas para encajar en la situación de cambio; concentrarse en los demás y en sí mismo cuando la situación cambia rápidamente.

Aprendizaje de tareas, tecnologías y procedimientos laborales: Ser entusiasta con el aprendizaje de nuevos enfoques y tecnologías; mantener actualizado el conocimiento y la habilidad; buscar y participar en entrenamiento que lo prepare para los cambios en las demandas laborales.

Demostración de adaptabilidad interpersonal: Ser flexible y abierto al tratar con otros; considerar otros puntos de vista y opiniones y alterar su propia opinión cuando sea alterada; trabajar bien con una amplia variedad de personas; aceptar retroalimentación negativa sin resistencia.

Demostración de adaptabilidad cultural: Buscar entender otras culturas; adaptarse fácilmente a otras culturas y patrones conductuales; mostrar respeto por los valores y costumbres de los demás; entender las implicaciones de nuestra propia conducta para mantener relaciones positivas con otros grupos, organizaciones o culturas.

Demostración de la adaptabilidad física: Ajustarse a los desafíos del medio físico y a los extremos en temperatura, ruido, polvo, etc.; obligarse a completar las tareas con demanda física; mejorar la condición física para cubrir las demandas del puesto.

FUENTE: Adaptado de Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon (2000).

filas representan las familias de puestos y las columnas representan los ocho diferentes tipos de adaptabilidad. A los empleados de cada uno de estos puestos representados en la filas se les pidió que indicaran el grado en el que su puesto necesitaba de los diversos tipos de desempeño adaptativo. Un valor de 3.00 o mayor significa que los ocupantes del puesto consideraron importante ese aspecto particular del desempeño adaptativo para el éxito laboral. Un análisis de la cifra confirma lo que podría esperarse respecto a la impredecibilidad de ciertos empleos. Los soldados de fuerzas especiales, los oficiales de combate y los policías militares experimentaron la mayor necesidad de adaptabilidad. En contraste, los técnicos en reparación de equipos (Embarcación A), los contadores y los administradores necesitaron la mínima cantidad de adaptabilidad. Es muy revelador ver todas las ocupaciones en las dimensiones de adaptabilidad requeridas más comúnmente. Por mucho, la más importante fue el manejo del estrés, seguida por el aprendizaje de tareas y tecnologías y el manejo de situaciones laborales impredecibles.

Aun cuando esta investigación es muy reciente, es promisoria. Concluimos que el desempeño adaptativo puede sumarse a los componentes del desempeño de Campbell y que las ocupaciones variarán no sólo en el *grado* en el que requieren de adaptabilidad, sino también en términos del *tipo* de desempeño adaptativo que sea más importante.

DESEMPEÑO EXPERTO

Desempeño exhibido por aquellos que han practicado por lo menos durante 10 años invirtiendo en promedio cuatro horas diarias en una práctica deliberada.

El caso del desempeño experto

La mayoría de nosotros admiramos el desempeño de expertos en diversos escenarios. Nos maravilla la complejidad de un pianista o violinista de clase mundial o la velocidad y agresividad de un jugador profesional de ajedrez. En nuestra vida diaria también apreciamos el **desempeño experto** cuando encontramos a un ingeniero en sistemas que resuelve un problema de nuestra computadora en minutos después de que luchamos infructuosamente durante horas, o del mecánico

TA B LA 5. 3

Medias y desviaciones estándar para los diferentes tipos de adaptabilidad requeridos en los diferentes puestos

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO ADAPTATIVO

PUESTO	n	A	B	C	D	E	F	G	H
Contador	337	0.77 (1.22)*	2.92 (1.06)	1.63 (1.18)	2.52 (1.09)	1.84(1.05)	2.12(1.08)	0.91 (1.04)	0.58 (0.93)
Auxiliar de ingeniería	345	0.81 (1.19)	+3.34 (0.85)	1.69 (1.13)	2.85 (1.03)	1.92 (1.06)	2.34 (0.99)	1.19(1.08)	0.46 (0.74)
Vendedor/marketing	115	1.65 (1.32)	2.46 (1.15)	1.76(1.28)	2.67 (1.02)	1.94(1.05)	1.98(1.06)	1.06 (1.23)	1.14(1.11)
Operario A**	331	2.03(1.42)	2.68 (0.96)	1.88 (1.18)	2.64 (0.98)	1.96(1.01)	2.13 (1.05)	1.28(1.16)	2.16(1.14)
Fuerzas especiales	17	2.87(1.02)	+3.52(0.81)	+3.35 (0.95)	+ 3.25 (0.80)	+3.41 (0.76)	2.71 (0.80)	+ 3.34(1.46)	2.72(1.13)
Combate NCO***	99	+3.54(1.13)	+3.72 (0.72)	+3.26 (0.99)	+ 3.59 (0.82)	+3.78 (0.78)	2.76 (0.89)	2.40 (1.16)	+3.47 (0.92)
Especialista administrativo	22	1.22 (1.41)	2.76 (1.02)	1.91 (1.35)	2.67(1.00)	2.45 (0.96)	2.03 (0.96)	1.14(1.02)	2.26 (1.41)
Policía militar	29	+3.74 (0.77)	+3.65 (0.58)	2.81 (1.05)	+3.53 (1.01)	+3.61 (0.65)	+3.12(0.79)	2.70(1.07)	+3.45 (0.88)
Investigador	13	0.30 (0.69)	+3.81 (0.92)	+3.65 (0.90)	+ 3.11 (0.71)	+3.45 (0.84)	+3.13(0.67)	0.71 (0.85)	0.20 (0.28)

Nota. A = manejo de situaciones de emergencia o situaciones de crisis; B = manejo del estrés laboral; C = solución creativa de problemas; D = tratar con situaciones laborales inciertas o impredecibles; E =aprendizaje de tareas, procedimientos y tecnologías laborales; F = demostración de la adaptabilidad interpersonal; G = demostración de la adaptabilidad cultural; H = demostración de la adaptabilidad física.

*Los valores entre paréntesis son las desviaciones estándar.

**Operario A = alto nivel en instalación y reparación de equipos..

***NCO = oficial no comisionado.

+indica el tipo de adaptabilidad importante para este puesto..

FUENTE: Adaptado de Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon (2000).

que escucha nuestro auto durante 30 segundos y es capaz de diagnosticar con increíble precisión un problema en las entrañas del motor.

Tendemos a suponer que la experiencia a este nivel es resultado de una capacidad innata, un talento otorgado a unos cuantos mortales y, desafortunadamente no a nosotros (Ericsson y Charness, 1994; Ericsson y Lehman, 1996). Esta suposición común parece estar equivocada. No es que los expertos sean más inteligentes o tengan tiempos de reacción más rápidos. Lo que separa a los expertos de usted es muy simple: ellos practican. Por supuesto, usted también puede practicar y no alcanzar el nivel del experto al que admira. Pero la diferencia está en el *tipo* y *duración* de la práctica. Básicamente en cualquier área, incluyendo los deportes, la música, la ciencia y el trabajo, la gente se vuelve experta siguiendo un régimen muy demandante. Ellos han estado practicando por al menos 10 años, en un promedio de cuatro horas diarias y su práctica es deliberada (Ericsson y Charness, 1994).

PRÁCTICA DELIBERADA

Entrenamiento individualizado en tareas seleccionadas por un instructor o profesor calificado.

En el mundo del trabajo, usted se preguntará por qué no hay más expertos si hay muchas personas que realizan sus tareas por lo menos cuatro horas diarias y lo han hecho por más de 10 años. La respuesta es que sus actividades no constituyen una práctica deliberada. En la mayoría, si no es que en todas las organizaciones, existe un nivel aceptable de desempeño y los individuos son remunerados por ese nivel. No hay razón para convertirse en experto, a menos que requiera del valor intrínseco de saber que es un experto o del valor extrínseco de ser reconocido por los demás como experto. Además, en el trabajo hay pocas oportunidades de práctica deliberada. Práctica deliberada significa “entrenamiento individualizado en tareas seleccionadas por un instructor calificado” (Ericsson, Krampe y Tesch-Romer, 1993). Para usar un ejemplo de deportes, si a usted se le dificulta contestar un saque de revés, puede tener la oportunidad de practicar ese tiro 10 o 12 veces en un set sin mayor retroalimentación que el simple bote de la pelota. La práctica deliberada debería hacerse con un entrenador que saque cientos de veces a su revés y le proporcione retroalimentación sobre la técnica después de cada golpe. ¿Cuántos trabajadores pueden darse el lujo de volver a hacer una tarea mal realizada cientos de veces con asistencia de un entrenador personal?

El hecho es, sin embargo, que encontraremos algunos trabajadores expertos en nuestra vida laboral. En lugar de pensar en ellos como “superdotados” (p.e., receptores afortunados de una capacidad innata otorgada por Dios), piense en ellos como individuos dedicados y enfocados en su área de especialidad. Son individuos que han pasado miles de horas preparando sus habilidades por más de 10 años, con al menos una forma de práctica deliberada. El golfista Tiger Woods y el tenista André Agassi son con frecuencia catalogados como prodigios ya que desde adolescentes lograron una distinción nacional en su deporte respectivo. Sin embargo, lo que con frecuencia pasamos por alto es que ambos comenzaron su práctica deliberada antes de cumplir cuatro años de edad, otra evidencia de que el éxito “de la noche a la mañana” toma diez o más años.

Considere lo que el modelo de desempeño de Campbell tiene que decir sobre el desempeño experto. Observe en particular la importancia de las tres áreas: CD, HCP y M. El experto ha incrementado su conocimiento declarativo así como la habilidad y el conocimiento procedimental mediante un entrenamiento deliberado y extenso (uno de los precursores del CD y del HCP) y ha decidido persistir en desempeñarse con altos niveles de esfuerzo. No cualquiera tiene el tiempo, la energía y el deseo de ser un ejecutante de clase mundial en cualquier actividad. Pero independientemente de la línea base de desempeño que se tenga, éste puede mejorarse al incrementar las tres áreas del modelo de Campbell y los determinantes del desempeño pueden incrementarse con una práctica deliberada sostenida.

CONDUCTA ANTI PRODUCTIVA

Conducta voluntaria que viola las normas organizacionales y amenaza el bienestar de la organización, de sus miembros o de ambos.

LIMITANTES EN EL DESEMPEÑO

(Anteriormente consideramos el “lado amable” del desempeño y la productividad: influir en las metas organizacionales mediante los atributos humanos que conducen a un nivel alto en el desempeño del trabajador. Pero también tiene su lado oscuro. Existen limitaciones en este proceso de influencia que pueden agruparse bajo el rubro de conducta antiprodutiva. Robinson y Bennett (1995) dividieron esta conducta en dos aspectos separados: la inconformidad con la organi-

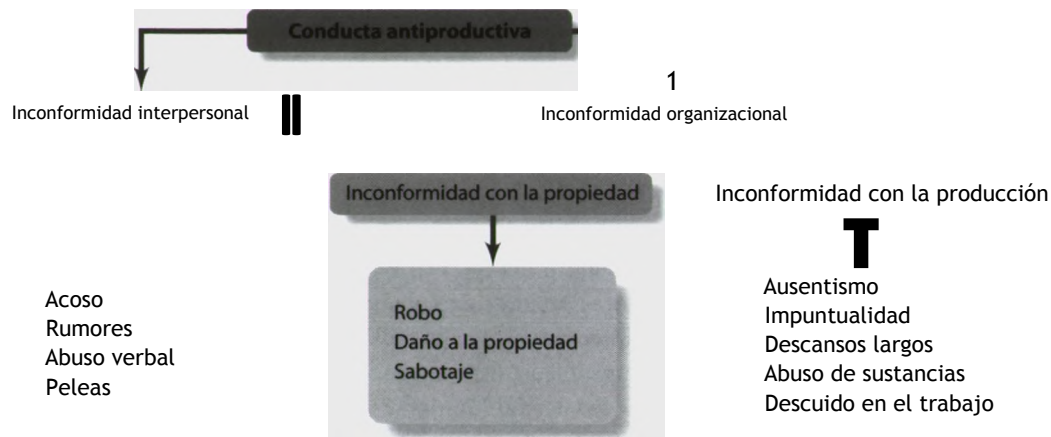


FIGURA 5.5
Modelo jerárquico
de la inconformidad
de Sackett y DeVore

FUENTE: Basado en Sackett y DeVore (2001)

zación y la inconformidad con otros individuos. Definieron a la conducta antiproductiva como “la conducta voluntaria que viola las normas organizacionales importantes y al hacerlo, amenaza el bienestar de la organización, de sus miembros o de ambos” (p. 556). Más que contribuir con las metas de la organización, estas acciones van directamente en contra de ellas. Aunque trataremos con detalle la conducta antiproductiva en el capítulo 10, vale la pena considerarla ahora para que podamos entender totalmente el desempeño desde la perspectiva organizacional. Sackett y DeVore (2001) proporcionaron una buena descripción de este concepto. Proponen una explicación jerárquica con el amplio factor de la conducta antiproductiva en el primer nivel, dos factores menos amplios en el nivel medio que corresponden a la inconformidad organizacional y a la inconformidad interpersonal y en el tercer nivel, las conductas antiproductivas individuales como robar, ausentarse, sabotear o de abuso de sustancias (véase figura 5.5). Consideraremos tres conductas antiproductivas muy comunes: la deshonestidad, el ausentismo y el sabotaje.

Deshonestidad El robo por empleados es un problema mayor en todas las organizaciones, en particular en los negocios de ventas al por menor. En 1993 Murphy estimó que las pérdidas anuales de las corporaciones estadounidenses como resultado del robo por empleados fueron entre 5 y 50 mil millones de dólares. Greenberg y Scott (1996) afirmaron que “el robo por empleados ha alcanzado proporciones épicas” (p. 112). La deshonestidad incluye algo más que el robo de productos. Puede incluir también el robo del tiempo (llegar tarde, salirse temprano, tomar días de incapacidad innecesarios) o las comunicaciones deshonestas con clientes, compañeros de trabajo o administrativos. Cada una de estas conductas decremента la productividad elevando el costo de la producción o bajándola o ambos. Las propuestas típicas para controlar la deshonestidad se realizan mediante la modificación de actitudes hacia la organización, como lo veremos en el capítulo 10, o el uso de baterías de pruebas que incluyen la evaluación de la integridad y/o de la conciencia (capítulo 4). Hay investigaciones que sugieren que el robo, por lo menos en parte, puede precipitarse por sentimientos de inequidad y por la percepción de violaciones a los principios de la justicia (Cropanzano, 2001; Greenberg, 1990; Greenberg y Scott, 1996).

Ausentismo Los empleadores pierden mucho dinero por la inasistencia de cada trabajador, un empleado ausente no puede ser un empleado productivo. Aunque el ausentismo por razones de salud o lesión es, por supuesto, reconocido como legítimo, muchos empleadores se esfuerzan por minimizarlo mediante programas de reducción de estrés (capítulo 15) o incrementando la seguridad en el escenario laboral (capítulo 16). El tipo de ausentismo que más atrae el interés de los psicólogos 1-0 es el “evitable”; aquellas ocasiones que el empleado decide faltar por razones diferentes a una enfermedad (dejando fuera la inasistencia por estrés) o lesión. Nicholson y sus colegas (Chadwick-Jones, Nicholson y Brown, 1982; Nicholson, Brown y Chadwick-Jones, 1976) afirman que el ausentismo está en función de un acuerdo informal entre el trabajador y el supervisor o de lo que el trabajador presupone que se permite

DESHONESTIDAD

Robo de productos y del tiempo (llegar tarde, salirse temprano, tomar días de incapacidad innecesarios) o las comunicaciones deshonestas con clientes, compañeros de trabajo o administrativos.

AUSENTISMO

Tipo de conducta antiproductiva que implica que un empleado falle en presentarse o en permanecer en el trabajo durante el horario asignado.

'en la organización. En el capítulo 10 trataremos el tema del ausentismo bajo los conceptos de compromiso e insatisfacción laboral.

SABOTAJE

Actos que dañan, afectan o destruyen las operaciones de una organización con propósitos personales del saboteador haciendo publicidad desfavorable, dañando la propiedad, destruyendo las relaciones laborales o lastimando a empleados o clientes.

SÍNDROME LORDSTOWN

Acto de sabotaje llamado así después de que una planta de General Motors se vio plagada con este tipo de actos.

Sabotaje Puede definirse como “la intención de dañar, afectar o destruir las operaciones de una organización con propósitos personales del saboteador haciendo publicidad desfavorable, dañando la propiedad, destruyendo las relaciones laborales o lastimando a empleados o clientes” (Crino, 1994, p. 312). A principios de los años setenta, en la industria automovilística, se esperaba que los trabajadores de línea realizaran un movimiento para microensamblar algo en la carrocería de un automóvil que pasaba en la banda, en un tiempo menor a 30 segundos. Conforme crecía el estrés y la frustración en los trabajadores, se incrementaban también los actos de sabotaje. Los trabajadores dejaban caer intencionalmente tuercas y tornillos en el motor o se negaban a unir las partes de la carrocería de manera apropiada. Esto se conoció como el **síndrome Lordstown**, llamado así después de que una planta de General Motors se vio particularmente plagada por estos actos de sabotaje. Aun cuando Chen y Spector (1992) encontraron que los niveles altos de sabotaje se relacionaban con niveles bajos de satisfacción, este tipo de actos incluyen también otras dinámicas. Existen muchos trabajadores insatisfechos en algunos escenarios laborales, pero pocos de ellos recurren al sabotaje. Parece ser que existe una combinación de factores de personalidad (p.e., niveles extremadamente bajos de conciencia y estabilidad emocional, rayando en lo patológico) con niveles altos de insatisfacción y de enajenación.

Cuando pensamos en sabotaje, por lo regular evocamos la imagen del trabajador realizando alguna acción que dañará a la organización. Pero hay ocasiones en que la vida no es tan simple. El primero de enero de 2003, un mecánico de Frontier Airlines, trabajando en el Aeropuerto Internacional de Denver, estaba tan preocupado por las condiciones de despegue a Dallas de un 737 que fijó una rondana en uno de los motores para evitar que el piloto saliera del área de embarque y despegara (Leib, Morgan y Hughes, 2003). El mecánico expuso su preocupación al supervisor, quien no obstante decidió que el avión era seguro, por lo que el mecánico tomó el asunto en sus manos. El mecánico fue suspendido y acusado en una corte federal por destrucción de una aeronave, lo que podría resultar en una sentencia de cárcel de hasta 20 años más una multa de 250 000 dólares. ¿Fue éste un acto de sabotaje o un ejemplo de conducta contextual impulsada por la conciencia?

- Los psicólogos 1-0 están cada vez más interesados en la conducta cívica organizacional, conducta que va más allá de lo que se espera en un puesto. Este concepto ha sido desarrollado más ampliamente para incluir a las conductas extra al puesto que forman parte del desempeño contextual, lo que contrasta con los puntos de vista tradicionales conocidos como desempeño de la tarea. La investigación indica que las mediciones de la capacidad cognoscitiva se relacionan de manera más cercana con el desempeño de la tarea, mientras que las medidas de personalidad predicen mejor el desempeño contextual.
- Los psicólogos 1-0 distinguen entre diferentes tipos de indicadores del desempeño. Se analizan tres categorías que son las medidas objetivas, las medidas por juicio y las medidas de personal.
- El desempeño adaptativo es un componente nuevo que puede sumarse al modelo de desempeño de Campbell. La investigación sugiere que las ocupaciones no sólo varían en el *grado* en el que se requiere adaptabilidad, sino también en el tipo de desempeño adaptativo más importante.
- Los psicólogos 1-0 también estudian las conductas antiproductivas de los trabajadores, incluyendo la inconformidad con la organización y con otros individuos. Tres conductas antiproductivas comunes son la deshonestidad, el ausentismo y el sabotaje.

TERMINOS CLAVE

altruismo	desempeño contextual	medida por juicio
ausentismo	desempeño de la tarea	obediencia generalizada
conducta antiproductiva	deshonestidad	práctica deliberada
conducta cívica organizacional	medida de personal	sabotaje
desempeño adaptativo	medida objetiva del desempeño	síndrome Lordstown

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

5.3 Considere la siguiente pregunta de opción múltiple referente al desempeño contextual. Elija la alternativa correcta y explique por qué lo es y por qué las demás alternativas son incorrectas.

Es más probable que el desempeño contextual contribuya a la efectividad organizacional:

1. En un empleo rutinario y bien delimitado que sea ejecutado por un solo individuo.
2. En empleos técnicos.

3. Cuando las expectativas de desempeño se hacen explícitas al ocupante del puesto.
4. Cuando la organización proporciona un servicio en lugar de producir bienes y existen muchos competidores.

5.4 Existen tres tipos de medidas del desempeño: objetivas, de personal y por juicio. Considere el puesto de un vendedor de una tienda de aparatos eléctricos y proporcione un ejemplo de medida del desempeño objetiva, de personal y por juicio.

ANÁLISIS DE PUESTOS: PROPIEDADES FUNDAMENTALES Y PRÁCTICAS

ANÁLISIS DE PUESTOS

Proceso que determina la "esencia" de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular; incluye el intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión.

En capítulos anteriores usamos el término **análisis de puestos** en un sentido general para indicar un proceso que determina la "esencia" de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular. Consideraremos ahora este proceso con mayor detalle.

El propósito del análisis de puestos es simple. El análisis busca comprender cuáles son las tareas importantes del puesto, cómo son realizadas y cuáles atributos humanos son necesarios para llevarlos a cabo. En síntesis, el análisis de puestos es un intento por desarrollar una teoría humana del comportamiento acerca del puesto en cuestión. Esta teoría incluirá las expectativas del desempeño (las propiedades del puesto en el contexto de las expectativas de la organización) tales como habilidades, conocimientos, experiencias, destrezas y características personales necesarias para lograr las expectativas.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los resultados del análisis de puestos pueden usarse con diferentes propósitos, incluyendo:

Descripción de puestos Es una descripción del puesto en términos relativamente simples, listando el tipo de tareas que se realizan, los atributos necesarios del trabajador y los requerimientos de entrenamiento y experiencia. Las descripciones de puestos son muy útiles para los propósitos de reclutamiento.

Reclutamiento Si sabemos lo que se requiere en un puesto y sabemos qué atributos son necesarios para llenar esos requerimientos, podemos dirigir los esfuerzos del reclutamiento a grupos específicos de candidatos potenciales. Para los puestos técnicos estos grupos podrían definirse por los certificados o diplomas (técnico en ingeniería) o por experiencia (cinco años programando en C++).

Selección Una vez que conocemos los atributos que tienen mayor probabilidad de predecir el éxito, podemos identificar y elegir (o desarrollar) las herramientas de evaluación reales. Con base en el análisis de puestos podemos elegir una prueba de personalidad que mida el Big 5, una prueba comercialmente disponible sobre la capacidad mental general o el razonamiento o desarrollar un formato de entrevista que intente obtener algunos aspectos sutiles del conocimiento técnico o de la experiencia.

Capacitación El análisis de puestos nos ayuda a identificar las áreas de desempeño que representan el mayor reto para los ocupantes; con base en esto, podemos proporcionar oportunidades de entrenamiento en una tarea o trabajo que va a ser realizado o que ya se esté ejecutando. Podemos descubrir que en el submontaje, en la fabricación de automóviles, una de las tareas más problemáticas es la de instalar el tablero de instrumentos sin presionar el manotejo de alambres que prenden las luces de la consola. Los trabajadores recién contratados para la línea de montaje que tendrán asignada tal tarea, pueden recibir módulos de entrenamiento específico diseñados para ayudarles a desempeñarse mejor. Los módulos también pueden prepararse para los supervisores de línea que dirigen la operación de submontaje para que puedan reforzar el entrenamiento inicial con asesoría en línea.

Compensación Ya que el análisis de puestos identifica los componentes más importantes del desempeño y las expectativas de cada puesto, la administración puede otorgar un valor económico a la misión organizacional de cada uno de esos componentes. También puede determinar el nivel de desempeño esperado en esos componentes para cada puesto de la organización con el fin de identificar el valor comparativo entre ellos. Estos componentes y niveles de desempeño pueden ayudar a establecer el presupuesto para el recurso humano de la organización. Una organización puede decidir, por ejemplo, que los cambios tecnológicos muy rápidos hacen tan inestable su mercado que tendrán que dar un valor más alto a la adaptabilidad individual (como la definición Pulakos *et al.*, 2000) y al rendimiento en tareas no relacionadas específicamente con el puesto (como lo define el modelo de Campbell) y un valor menor a las tareas que involucran habilidades en comunicación oral o escrita o al mantenimiento de la disciplina personal (del modelo de Campbell). Esto significa que los puestos que dependen de los primeros dos componentes del desempeño serán mejor pagados que los que dependen de los otros componentes.

Promoción/Asignación del puesto El concepto de **familia de puestos** o **escalafón de puestos** se basa en el supuesto de que un puesto particular puede tener contactos más cercanos con un subgrupo de otros puestos que con un puesto elegido al azar. Los puestos de contabilidad se acercan más a los de presupuesto y facturación que a los de ingeniería o producción. El análisis de puestos permite la identificación de racimos de puestos similares, ya sea en términos de los atributos necesarios para tener éxito en ellos o de las tareas realizadas en tales puestos. Por tanto, éste permite a la organización identificar trayectorias lógicas en la carrera, así como la posibilidad de subir en el escalafón.

Reducción de la fuerza de trabajo/reestructuración Fusiones, adquisiciones, recortes y reorganización son términos que implican cambios en la organización, regularmente involuntarios por parte de los empleados. En las fusiones y las adquisiciones es necesario identificar la duplicidad de puestos y la centralización de funciones. El reto es identificar qué puestos son realmente innecesarios y cuáles proporcionan valor agregado. En el recorte y la reorganización, los puestos con algunas tareas relacionadas se consolidan en un solo puesto. La descripción del puesto de los que permanecen en la organización se ve aumentada, dando como resultado un mayor número de responsabilidades para un menor número de personas. En ambos escenarios, fusión/adquisición y recorte/reorganización, el papel más importante de la administración es decidir qué tarea debe realizarse en cuál puesto; un detallado análisis de puestos proporciona una plataforma para la toma racional de estas decisiones.

Desarrollo de criterio Como podrá recordar de la discusión sobre validez en el capítulo 2, el criterio es la conducta que constituye o define el desempeño exitoso en una tarea. Es la variable dependiente en los estudios de validez de criterio. Las variables independientes, como las calificaciones en una prueba de capacidad mental, se correlacionan con medidas de criterio para demostrar que tales calificaciones son predictores válidos del probable éxito en el puesto. En los estudios de validez de contenido, como vimos en el capítulo 2, el psicólogo 1-0 establece nexos lógicos entre las características importantes de la tarea de un puesto y la evaluación utilizada para elegir entre los candidatos. Es el análisis de puestos el que proporciona la materia prima para el desarrollo del criterio. Por ejemplo, en el estudio de validez de criterio de una prueba de solución de problema para analistas de software, un análisis de puestos puede decirnos que una de las tareas más comunes e importantes de un analista es la de identificar un error en el programa de cómputo. Como resultado, podríamos desarrollar una medida del grado en el que el analista identifica el error sin solicitar ayuda. Esta medida puede ser en un formato de una escala de calificación de “localización de problemas” que debe ser llenada por el supervisor del analista. Así tendríamos tanto el puntaje predictor como el puntaje del criterio para el cálculo de un coeficiente de validez.

Evaluación del desempeño Una extensión del uso del análisis de puestos para el desarrollo del criterio, consiste en diseñar sistemas de evaluación del desempeño. Una vez que el analista del puesto identificó los componentes críticos del desempeño de un puesto, es posible desarrollar

ESCALAFÓN DE PUESTOS O FAMILIA DE PUESTOS

Conjuntos de puestos similares, en términos de los atributos humanos necesarios para tener éxito en ellos o en términos de las tareas realizadas en tales puestos.

1

FIGURA 5. &
Un ejemplo de
análisis de puestos

FUENTE: Cades (1924); citado en Víteles (1932).

ESPECIFICACIÓN DE PUESTO NÚM.

Nombre del puesto: TEJEDOR

Departamento: ALGODÓN

Número de empleados: 15

OBLIGACIONES

1. Cambiar de un urdimbre nuevo a uno viejo.
2. Situar derechas las guías.
3. Mantener derecho el urdimbre y ver que las puntas corran apropiadamente.
4. Desarmar, p.e., sacar los carretes.
5. Poner carretes nuevos.
6. Aceitar y limpiar la máquina.
7. Restirar las puntas.
8. Poner bandas nuevas cuando sea necesario.
9. Quitar nudos y mechas del urdimbre.
10. Quitar nudos del hilo y deshacerlos en el carrizo.
11. Fijarse en los dobleces, deshacerlos y estirarlos.
12. Asegurarse de que la máquina está regulada apropiadamente.

NATURALEZA Y CONDICIONES DE TRABAJO:

Horario de 7 a 5:30. Sábados de 7 a 12. Tiempo extra: No hay.

Pago por pieza: El pago inicia a partir de... por ...se incrementa después de...hasta...y después de... hasta...

Temporal		Permanente	X	Caliente	
Pesado				Húmedo	
Rudo		Fino	muy	Mojado	
Sucio		Limpio	X	Polvoso	
De pie	X	Sentado		Rutinario	
Ruidoso	X	Callado		Variado	
Caminando	X	Labor manual		Iluminación	buena
Inclinado	X	De oficina		Ventilación	buena
Cargando		Operativo	X	Piso de cemento	X
Jalando	X	Mecánico		Piso de madera	X
Empujando		Contador		Piso húmedo	
Saltando		Anudando	X		

MÁQUINAS UTILIZADAS:

Tejedora

TIEMPO PARA APRENDER Y NATURALEZA DEL ENTRENAMIENTO: Ayudante por dos semanas.

Enrollar en silla giratoria, etc. Puede aprender en 3 meses. Puede ser un operador aceptable en 6 meses.

PROMOCIÓN de tejedor de zig-zag a.....no hay plan.....

PUESTOS RELACIONADOS: Tejedor de zlg-zag.

VENTAJAS: Buen pago, trabajo limpio.

DESVENTAJAS: La mayoría del trabajo es de pie, requiere cuidado, aplicación constante.

OBSERVACIONES: Este tejido consta de estambres de diversos colores. En el departamento de mercería todo es blanco y el estambre es más pesado.

GENERAL		APTITUDES		FÍSICAS	
Sexo—femenino		ACADÉMICAS		Estatura—	
Limites de edad— 16a25		Ninguna		De preferencia media alta o superior	
Preferencia de edad—18 a 22		Lectura	X	Peso—	
Raza y nacionalidad—Blanca, nacido en Estados Unidos		Escritura	X	Medio	
		Suma y resta		Preferiblemente diestro	
		Fracciones		Resistencia X	
COMPETENCIA		EXPERIENCIA		Vista buena	
Rasgos especiales		Requerida—ninguna		(Normal o visión buena corregida)	
Distribución	5	Deseable—		TEMPERAMENTO	
Persistencia	5	Trabajar con hilados		Paciencia	
Observación	5			Meticulosidad	
Coordinación A	4				
Discriminación visual	4				
Atención	4				

un sistema para evaluar el grado en el que un trabajador individual se queda corto, alcanza o excede los estándares establecidos por la organización para el desempeño en esos componentes. Trataremos el aspecto de la evaluación del desempeño en el capítulo 6.

BREVE HISTORIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Uno de los primeros psicólogos I-O que introdujo el análisis de puestos estandarizado fue Morris Viteles. Desde 1922 usó el análisis de puestos para seleccionar empleados para una compañía de tranvías (Viteles, 1922). Un ejemplo de las áreas de su análisis de puestos se presenta en la figura 5.6, mostrando cómo había aplicado la técnica al puesto de tejedor en un taller de tejido. Como se puede observar, el analista primero describió las obligaciones del ocupante, luego la naturaleza y las condiciones de trabajo y por último, algunas aptitudes básicas. Una vez hecho esto, el analista llenó un formato llamado **perfil psicológico del puesto** el cual muestra los requisitos mentales del puesto (véase la figura 5.7). La razón por la que presentamos estos artefactos es para mostrar el propósito de que el análisis de puestos no ha cambiado en 70 años: falta el de la comprensión de los requerimientos conductuales del trabajo. Era entonces y es ahora el mejor intento de un analista por desarrollar una teoría del desempeño laboral.

Al pasar los años, los expertos han presentado varios sistemas diferentes para realizar el análisis de puestos. Hay excelentes revisiones de estos sistemas (Gael, 1979, 1988), pero ya que

PERFIL PSICOLÓGICO DEL PUESTO

Formato inicial utilizado en un análisis de puestos para mostrar los requerimientos mentales del puesto.

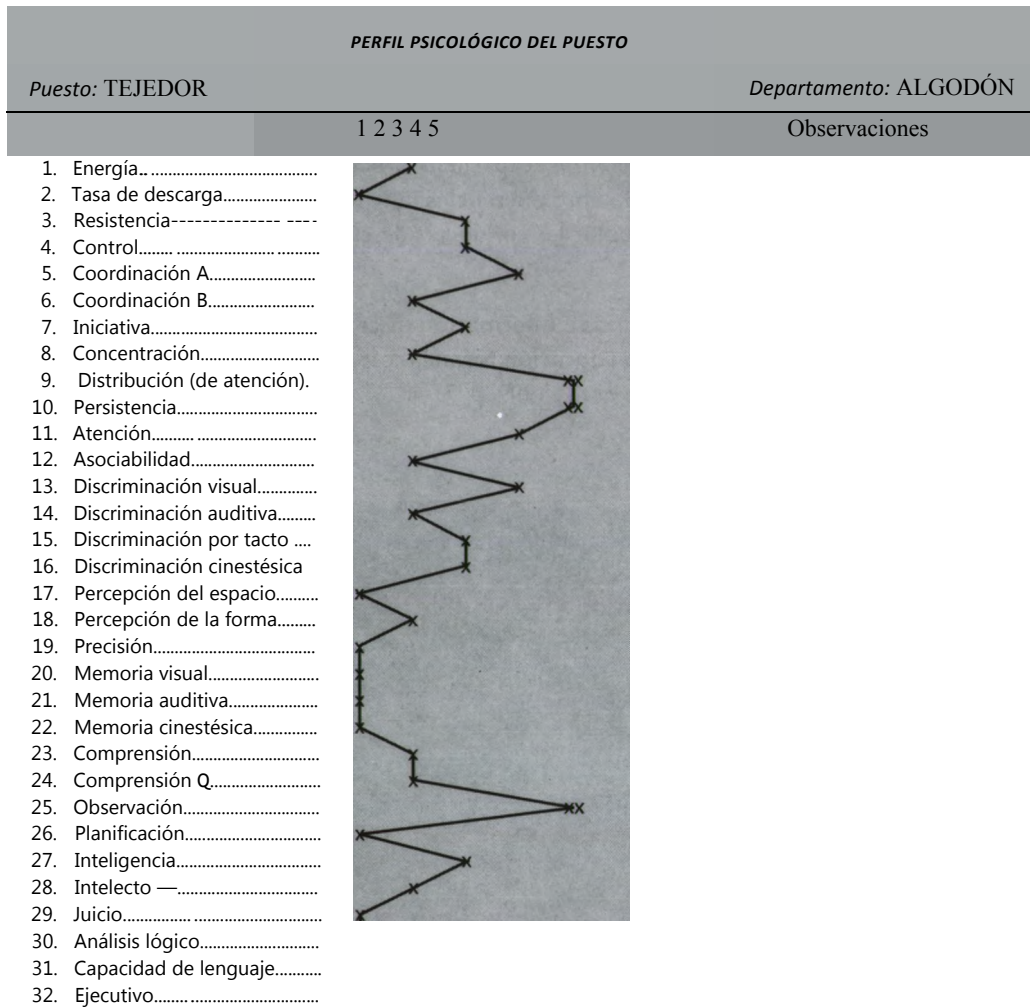


FIGURA 5.7
Perfil psicológico del
puesto de Viteles
 FUENTE Viteles (1932).

algunos de ellos ya no se usan, no será necesario describirlos. Lo que podemos decir es que estos sistemas se han ido detallando con el paso de las décadas, concentrándose más en las tareas y menos en los atributos humanos. Afortunadamente, esta tendencia se ha revertido en los últimos años y presentaremos algunos sistemas novedosos que han regresado a la psicología 1-0 al estudio de las raíces conductuales del trabajo.

TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Como pudo apreciar en los ejemplos anteriores, el propósito de un análisis de puestos es combinar las demandas de la tarea con nuestro conocimiento de los atributos humanos y producir una teoría conductual para el puesto en cuestión. Hay dos maneras de construir esa teoría. Una se llama **análisis de puestos orientado a la tarea**; este enfoque inicia con una exposición de las tareas reales así como de lo que se logra con esas tareas. Un segundo método se llama **análisis de puestos orientado al trabajador**; como punto de inicio, este enfoque se dirige a los atributos del trabajador necesarios para realizar las tareas. El siguiente ejemplo podría ayudar a hacer más clara esta distinción. Para el puesto de un operador de una barredora de nieve que trabaja en una pendiente de ski, el análisis de puestos orientado a la tarea podría incluir la siguiente afirmación:

Opera la barredora para emparejar la nieve por donde pasan los esquiadores y los trineos motorizados y donde caen nevadas.

En contraste, la afirmación de un análisis de puestos orientado al trabajador podría decir:

Evalúa el terreno, la profundidad y condiciones de la nieve y selecciona la graduación de la máquina para emparejar de acuerdo con la profundidad, así como el número de veces que debe pasar sobre la pendiente.

Independientemente del enfoque que se tome, el siguiente paso en el análisis de puestos es identificar los atributos —los conocimientos, capacidades, habilidades y otras características (KSAO) que revisamos en el capítulo 3 sobre diferencias individuales— que el ocupante necesita ya sea para realizar las tareas o ejecutar las conductas descritas en el análisis de tareas. Las KSAO pueden definirse como sigue: *

- Conocimiento: “Un conjunto de hechos e información discretos pero relacionados sobre un área particular... adquirido mediante educación formal o capacitación o acumulado mediante experiencias específicas” (Peterson *et al.*, 1999, p. 71).
- Habilidad: Un acto practicado.

ANÁLISIS DE PUESTOS ORIENTADO A LA TAREA

Enfoque que inicia con una exposición de las tareas reales así como de lo que se logra con esas tareas.

ANÁLISIS DE PUESTOS ORIENTADO AL TRABAJADOR

Enfoque que se dirige a los atributos que necesita el trabajador para realizar las tareas.

KSAQs

Atributos individuales de conocimientos, habilidades, capacidades y otras características requeridas para realizar con éxito las tareas del puesto.

Los conductores que carecen de habilidades y capacidades tienen mayor probabilidad de sufrir accidentes.



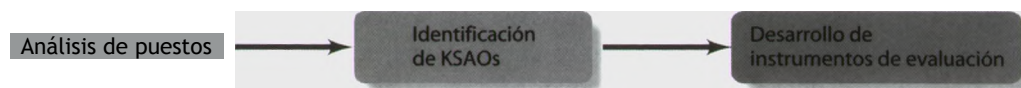


FIGURA 5. 5
El papel del análisis de puestos en la evaluación

- Capacidad: La capacidad estable para concentrarse en una conducta específica.
- Otras características: Variables de personalidad, intereses, capacitación y experiencia.

Por último, cuando estas competencias (KSAO) se identifican, pueden elegirse las pruebas y 'j otras técnicas de evaluación para medirlas (véase la figura 5.8).

Los métodos de análisis de puestos han evolucionado usando tanto el sistema orientado a la tarea como el orientado al trabajador (p.e., Fine, 1989; McCormick, Jeanneret y Mecham, 1972). Ya que ambos enfoques terminan en el mismo punto —el establecimiento de competencias—, ninguno puede considerarse la forma “correcta” de realizar un análisis de puestos. Para efectos prácticos, ya que el análisis de puestos orientado al trabajador tiende a hacer descripciones más generalizadas de la conducta y de los patrones conductuales y está menos ligado a los aspectos tecnológicos del puesto particular, produce datos más útiles para estructurar los programas de capacitación y para proporcionar retroalimentación a los empleados con información sobre la apreciación del desempeño. Además, como vimos, la volatilidad que existe en el escenario de trabajo actual puede hacer que la exposición de tareas específicas sea menos valiosa cuando se presentan en forma aislada. Las tareas cambian de puesto a puesto, se vuelven obsoletas por los cambios tecnológicos o son asumidas por los equipos más que por los individuos. Por todas estas razones, los empleadores hoy tienen significativamente mayores probabilidades de usar los enfoques orientados al trabajador que lo que lo hacían en el pasado.

Morgeson y Campion (1997) afirmaron que un número asombroso de influencias pueden distorsionar la recolección de datos del análisis de puestos y concluyeron que el análisis de puestos orientado a la tarea es menos vulnerable a esas influencias que el enfoque orientado al trabajador. Las influencias potencialmente distorsionadoras incluyen factores tales como la necesidad del trabajador de informar, como **experto en la materia** para ajustarse a lo que otros reportan, el deseo de hacer que su propio trabajo parezca más difícil, intentar proporcionar las respuestas que el experto en la materia considera que el analista quiere y el simple descuido. Aun cuando el análisis con base en la tarea puede ser una buena herramienta de medición, en la opinión de los autores tiene poco valor medir bien lo que está mal (análisis del nivel de la tarea). Tomando prestado un eufemismo que en una ocasión se aplicó a la marca de psicometría Cattell, hacer esto sería como perder la cartera en un callejón oscuro y buscarla en la siguiente cuadra donde hay luz.

EXPERTO EN LA MATERIA

Empleado (ocupante) que proporciona información sobre un puesto en la entrevista o encuesta de análisis de puestos.

¿CÓMO SE HACE UN ANÁLISIS DE PUESTOS?

Independientemente del enfoque de análisis de puestos que desee usar, la información sobre el puesto es la parte fundamental del análisis y hay diversas formas de obtenerla. Mientras mayor sea la cantidad de información y las formas en que el analista la obtenga, mejor se entenderá el puesto. Algunos métodos comunes incluyen:

1. *Observación.* Probablemente éste fue el primer método de análisis de puestos que usaron los psicólogos I-O. Simplemente observaban el desempeño de los ocupantes y tomaban notas. En ocasiones hacían preguntas mientras observaban y no pocas veces realizaban las tareas ellos mismos. Casi al final de la Segunda Guerra Mundial, Morris Víteles estudió el puesto de navegador de un submarino. Intentó guiar el submarino hacia la isla de Bermuda. Después de cinco errores de acercamiento a 100 millas en una u otra dirección, un oficial frustrado sugirió a Víteles que sacara el periscopio, viera las nubes y se guiara con ellas (ya que las nubes tienden a formarse sobre o cerca de las masas terrestres). El buque “encontró” la isla poco después. Uno de los autores ha observado o participado en puestos diversos como el de policía patrullero, mine-

ro en el Círculo Ártico bajando cuatro millas bajo la superficie, emparador de galletas, reparador de pistas de aterrizaje en aeropuerto, emparador de equipaje en la sección de un Boeing 727 y un 747, operador de control nuclear y operador de grúa. Mientras más puestos se observen seriamente, mejor se entenderán no sólo los puestos en cuestión, sino el trabajo en general.

2. *Entrevistas.* Es importante suplementar la observación hablando con sus ocupantes, ya sea en el lugar de trabajo o en un lugar separado. Estas entrevistas son más efectivas cuando se estructuran con un conjunto de preguntas específicas basadas en observaciones, en otros análisis de puestos o en discusiones anteriores con representantes de recursos humanos, instructores o gerentes concededores del puesto.

3. *Incidentes críticos y bitácoras.* Los psicólogos 1-0 han usado otras técnicas para obtener información de los puestos. La **técnica de incidentes críticos** pide al experto en la materia identificar los aspectos críticos de la conducta o del desempeño en un puesto particular que llevan al éxito o al fracaso. El supervisor de un programador de cómputo podría reportar que en un proyecto muy urgente, el programador decidió instalar un subprograma sin tomarse el tiempo para “vacunar”; a consecuencia de esto, el sistema se “cayó” por el desperfecto en la lógica de ese subprograma.

El segundo método —la **bitácora**— solicita a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo determinado. Puede pedirles que simplemente anoten lo que hicieron durante los últimos 15 minutos de cada hora en todas las horas de la jornada laboral, o que listen lo que hicieron hasta antes del descanso.

4. *Cuestionarios/encuestas.* Los expertos o los supervisores con frecuencia responden cuestionarios o encuestas como parte del análisis de puestos. Los cuestionarios incluyen reportes sobre las tareas en forma de conductas del trabajador. Se pide a los expertos que califiquen cada afirmación con base en su experiencia en un número de dimensiones como la frecuencia de ejecución, la importancia para el éxito global del puesto y si la tarea o conducta debe realizarse desde el primer día de trabajo o puede aprenderse gradualmente en el puesto. Los cuestionarios también piden a los expertos que califiquen la importancia de diversas competencias para realizar las tareas o grupos de tareas y pueden pedir que califiquen el contexto laboral. A diferencia de los resultados de las observaciones o de las entrevistas, las respuestas a los cuestionarios pueden analizarse estadísticamente para proporcionar un registro más objetivo de los componentes del puesto.

Con el paso de los años, varias encuestas de análisis de puestos se han popularizado. Probablemente el más conocido y más usado de estos instrumentos es el Position Analysis Questionnaire (PAQ) desarrollado por McCormick *et al.* (1972). Jeanneret (1992) revisó y aumentó el sistema PAQ y mantuvo durante más de 30 años una base de datos sustancial de la información del análisis de puestos para diversas ocupaciones. Otro sistema de encuesta es el Fleishman Job Analysis System (basado en la taxonomía de Fleishman revisada en el capítulo 3); el Occupational Analysis Inventory (Cunningham, Boese, Neeb y Pass, 1983), mejor adaptado para educación vocacional y para guías laborales; el Common Metric Questionnaire (CMQ) desarrollado por The Psychological Corporation (1993); y el Work Profiling System (WPS) desarrollado por Saville y Holdsworth Limited (2001), que es un ejemplo de recolección de datos del análisis de puestos por computadora con un sistema experto que apareja a las personas con el empleo. Examinaremos este sistema con mayor profundidad en la última sección de este capítulo. Un libro publicado por el National Research Council (1999) proporciona una descripción excelente de cada uno de estos sistemas comercialmente disponibles.

TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Enfoque en el que el experto en la materia identifica los aspectos críticos de la conducta o del desempeño en un puesto particular que llevan al éxito o al fracaso.

BITÁCORA

Enfoque del análisis de puestos donde se solicita a los trabajadores y/o supervisores que lleven un diario de sus actividades durante un periodo establecido.

MÓDULO 5.3 RESUMEN

- El análisis de puestos intenta desarrollar una teoría de la conducta humana acerca del puesto en cuestión. Esta teoría incluye las expectativas de desempeño así

como la experiencia y las competencias necesarias (KSAO) para cumplir con tales expectativas.

- Los resultados del análisis de puestos pueden utilizarse con diferentes propósitos, incluyendo la descripción de puesto, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación, el desarrollo del criterio y la evaluación del desempeño.
- Los métodos de análisis de puestos a veces se subdividen en dos enfoques diferentes pero relacionados: uno orientado a la tarea y el otro orientado al trabajador. Independientemente del enfoque que se seleccione, el siguiente paso en el análisis de puestos es identificar las competencias (KSAOs) que el ocupante necesita para realizar las tareas o para exhibir las conductas descritas en el análisis de puestos.
- Existen varias maneras de obtener información de un análisis de puestos, incluyendo la observación, las entrevistas, los incidentes críticos, las bitácoras y los cuestionarios o encuestas. Entre más formas de recolección pueda utilizar el analista, mejor se entenderá el puesto.

TERMINOS CLAVE

análisis de puestos	bitácora	perfil psicológico del puesto
análisis de puestos orientado a la tarea	experto en la materia	técnica de incidente crítico
análisis de puestos orientado al trabajador	familia de puestos o escalafón	
	KSAOs	

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

5.5 Suponga que trabaja en el departamento de recursos humanos de una organización que necesita reducir las jefaturas y ha decidido realizarlo juntando dos departamentos y eliminando puestos innecesarios. Suponga además que no existe información disponible del análisis de puestos, pero que usted está autorizado para realizar los pasos que considere necesarios para proporcionar una justificación de por qué tales puestos deberían eliminarse. Usted decide que un análisis de puestos de algún tipo sería apropiado. Hace un diagrama de flujo que muestra cada paso que tomaría para proporcionar tal justificación. Este diagrama debería incluir los tipos de datos que obtendrá, de quién los obtendrá y qué hará con ellos para hacer sus recomendaciones.

5.6 Se han identificado seis métodos para recolectar información del análisis de puestos: observación, desempeño real de las tareas, entrevistas, identificación de incidentes críticos, bitácoras y cuestionarios. Considere cada uno y haga una lista de sus defectos. Suponiendo que usted utilizaría en un proyecto tres métodos para recolectar información, ¿cuáles de los de la lista anterior utilizaría? ¿En qué orden presentaría estos métodos (p.e., qué tipo de datos obtendría primero y cuáles después)? ¿Por qué lo haría en este orden?

ANÁLISIS DE PUESTOS: NUEVOS DESARROLLOS

MONITOREO ELECTRÓNICO DEL DESEMPEÑO COMO PARTE DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

La introducción de computadoras y de otras redes de información tecnológica en el escenario laboral ha revolucionado la planeación, producción y distribución. Sin embargo, esta nueva tecnología ha introducido otras oportunidades menos obvias: la oportunidad de monitorear los procesos laborales pasiva y activamente. Cuando un avión comercial se estrella, los investigadores revuelven todo para encontrar las dos “cajas negras” que contiene el registro de voz y el registro del evento. El registro puede revelar cierta información acerca del accidente —lo que la tripulación de cabina escuchó y vio— y el registro del evento puede revelar información independiente: altitud, posición del bastón y los alerones, etc. El vuelo puede ser “monitoreado” después del hecho.

En muchos puestos, un monitoreo similar puede ocurrir tanto durante el trabajo como después del hecho. Considere las llamadas telefónicas que usted hace a la compañía telefónica con una pregunta sobre su estado de cuenta o la llamada solicitando un servicio de compra de boletos para una obra de teatro. Un mensaje grabado le dirá que “su llamada puede ser monitoreada con propósitos de control de calidad”. Esto significa que el desempeño del agente o representante con el que usted está hablando está siendo monitoreado y pueden estarse identificando “incidentes críticos” para el éxito o el fracaso.

La buena noticia para los empleadores sobre el **monitoreo electrónico del desempeño** es que muchos puestos se prestan para producir información de análisis de puestos sin otro insumo más que el de los expertos. Ya que el sistema registra las acciones de los trabajadores, es muy sencillo contar el número de ocasiones en que se realizan estas acciones, lo que indica al analista la frecuencia de la acción por día o por semana. La frecuencia tiene una alta correlación con la importancia de la tarea. El monitoreo electrónico del desempeño puede tener un gran beneficio económico y tiene el potencial para proporcionar aspectos del trabajo en forma más detallada y precisa. Así, no es raro que se dé la práctica del monitoreo sin el insumo del experto.

Recuerde que en el capítulo 1 vimos la discusión acerca del coordinador de quejas de Blue Shield en el libro de Barbara Garson sobre el trabajo aburrido (Garson, 1994). El desempeño de este coordinador fue monitoreado regularmente, y eso sucedió en 1970. En un ejemplo más reciente Sánchez y Levine (1999) describieron a compañías de renta de camiones que monitorean el desempeño de sus conductores colocando una computadora que registra la velocidad, el tiempo de descanso y otras características del comportamiento del conductor. El lado oscuro, por supuesto, está relacionado con los derechos a la privacidad y con la percepción de la equidad por parte del empleado. Si la nueva tecnología en el escenario laboral sirve para proporcionar material novedoso en el análisis de puestos, necesitará haber observaciones y ajustes que reduzcan la preocupación de los trabajadores de recibir acciones punitivas por parte del empleador. En el capítulo 6 de evaluación del desempeño, veremos el monitoreo electrónico desde la perspectiva del empleado con mayor detalle.

MONITOREO ELECTRÓNICO DEL DESEMPEÑO

Monitoreo de los procesos de trabajo con instrumentos electrónicos; pueden resultar efectivos en costos y tienen el potencial para proporcionar información detallada y precisa de las partes del trabajo.

ANÁLISIS DE LA TAREA COGNOSCITIVA

Al parejo del movimiento hacia el análisis de puestos orientado al trabajador, los expertos han sugerido que el **análisis de la tarea cognoscitiva** es una extensión necesaria para los procedimientos de análisis de puestos tradicionales (Vincente, 1999). La mayoría de los análisis de puestos se concentran en la conducta observable, ya sea en la realización de tareas como en patrones de acción. Pero la conducta cognoscitiva no es claramente observable, por lo que debe usarse una nueva técnica. DuBois (2002) definió los análisis de la tarea cognoscitiva como “métodos para descomponer el desempeño de la tarea y del puesto en unidades de medición discretas, con énfasis especial en provocar los procesos mentales y el contenido del conocimiento” (p. 83).

Un precursor del análisis de la tarea cognoscitiva es una técnica conocida como el **protocolo de pensar en voz alta** (Ericsson y Simón, 1993), el cual los psicólogos cognitivos han usado durante muchos años para investigar la forma en la que los expertos piensan con el fin de alcanzar altos niveles de desempeño (Goldstein y Ford, 2002). En este protocolo, un experto describe con palabras el proceso de pensamiento que usó para realizar una tarea. Un observador/entrevistador toma nota y puede hacer preguntas de seguimiento basadas en lo que el experto dice. De esta forma, lo inobservable se vuelve observable. Como ejemplo, Ericsson y Charness (1994) reprodujeron el protocolo en una persona que era capaz de multiplicar mentalmente 24 por 36 correctamente (p.e., sin usar lápiz y papel):

36 por 24

4

llevamos —no, espérame

llevamos 2

14

144

0

36 por 2 es

12

6

72

720 más 144

4

mm

6

8

uf, 864

El énfasis no está en la competencia que usa el experto, sino en las operaciones cognoscitivas usadas. Veámoslo de otra forma, el análisis de la tarea cognoscitiva se concentra en *cómo* ocurre la conducta más que en el *qué* se está realizando. No es que los viejos métodos se reemplacen con el análisis de la tarea cognoscitiva. En vez de esto, el análisis de la tarea cognoscitiva se suma a la caja de herramientas del análisis de puestos. Goldstein y Ford (2002) hicieron la siguiente distinción:

Más que ver a las tareas y competencias como entidades separadas, un análisis de tarea cognoscitiva intenta unirlos con base en el surgimiento de metas de las personas que realizan una tarea con las diversas acciones que la persona debería llevar a cabo al ejecutarla. Un análisis de las diferencias entre los expertos y los novatos en términos de las metas y acciones puede ayudar a identificar áreas de entrenamiento y desarrollo que transformen a los novatos en expertos (p. 96).

Conforme el lugar de trabajo se vuelve tecnológicamente más complejo, es claro que los viejos métodos de observación de la tarea y de entrevista serán inefectivos para describir muchas

ANÁLISIS DE LA TAREA COGNOSCITIVA

Son métodos para descomponer el desempeño de la tarea y del puesto en unidades de medición discretas, con especial énfasis en provocar los procesos mentales y el contenido del conocimiento.

PROTOCOLO DE PENSAR EN VOZ ALTA

Enfoque usado por los psicólogos cognitivos para investigar los procesos de pensamiento de los expertos que tienen altos niveles de desempeño; en este protocolo, un experto describe con palabras el proceso de pensamiento que usó para realizar una tarea.

de las operaciones cognitivas más importantes que llevan al éxito. Mucho del trabajo realizado incluye diagnóstico, solución de problemas y planeación, actividades que no son fáciles de observar.

El análisis de la tarea cognoscitiva consume mucho tiempo y requiere una buena cantidad de práctica para hacerlo correctamente. Como resultado, podría ser un lujo para puestos de niveles bajos o para aquellos en los que el costo de un error es bajo. Pero en los puestos críticos donde la consecuencia de un error es extremadamente alto, el análisis de la tarea cognoscitiva puede ser un suplemento útil para el arsenal del análisis de puestos. DuBois (1999) sugirió que los empleadores consideren los siguientes indicadores para determinar si un análisis de la tarea cognoscitiva puede ser útil:

- Problemas continuos en el desempeño.
- Errores o accidentes costosos.
- Dificultad para la transferencia de la capacitación a la conducta laboral.
- Lleva mucho tiempo alcanzar niveles altos de desempeño.

El análisis de la tarea cognoscitiva puede realizarse usando varios métodos, todos nuevos y relativamente poco probados. Sin embargo, ya que el análisis de la tarea cognoscitiva representa un avance genuino en la comprensión del trabajo, los psicólogos 1-0 confían en que esta área crecerá rápidamente. Los autores predicen que para el año 2010 el análisis de la tarea cognoscitiva será una parte habitual en el análisis de puestos y se extenderá de los puestos de niveles inferiores a los superiores donde ha sido usado.

EL CONTEXTO DEL TRABAJO

El “puesto” de un receptor abierto en un equipo profesional de fútbol americano implica correr tan rápido y tan lejos como pueda y atrapar el balón. Esto es el contenido del trabajo. El **contexto del trabajo** modifica un poco el puesto. La descripción completa del puesto, incluyendo el contexto, sería como sigue:

Corre tan rápido como es posible en un campo húmedo y resbaloso, primero evita el intento legal de un defensivo de separar la cabeza del receptor de sus hombros, se detiene 15 yardas después de la línea de salida, pasando a pulgadas entre un compañero de equipo y un defensor que juntos pesan 500 libras y que se mueven a la velocidad de la luz, todo con la finalidad de recibir un pase con la velocidad y puntería de un artillero, mientras que un defensor jala de su camiseta con una mano y lo pesca del cuello con la otra, anticipando que dentro de un segundo otro defensor intentará incrustarle el casco varias pulgadas entre la cintura y los riñones de este receptor abierto.

Esto es “contextualizar” el puesto de un receptor abierto. Ya que el lugar de trabajo por lo general no es tan sensacional como un campo de fútbol, existen condiciones de trabajo o contexto que pueden cambiar las demandas en el ocupante. Comunicarse con un compañero puede parecer una tarea simple a menos que se intente hacerlo en medio de ruido y de equipo peligroso en movimiento como grúas o montacargas. Explicar un procedimiento parece ser una tarea simple a menos que la explicación sea de un oficial de policía a un airado motociclista que está siendo infraccionado por rebasar muy rápido a un autobús escolar que está detenido. Las tareas no se ejecutan en el vacío; en lugar de esto, se realizan en un contexto que incluye características interpersonales, físicas y estructurales. Algunos sistemas de análisis de puestos (McCormick *et al.*, 1972), no todos, incluyen una consideración del contexto laboral. Para algunos empleos (p.e., trabajo administrativo), el contexto puede jugar un papel menor en el desempeño, pero en otros (p.e., seguridad pública, industria militar), el contexto puede transformar totalmente las demandas de puesto, requiriendo capacidades cognitivas o físicas adicionales o niveles más elevados de ciertos atributos de personalidad.

Strong, Jeanneret, McPhail, Blakley y D’Egidio (1999) desarrollaron una taxonomía para describir el contexto de trabajo (véase la tabla 5.4). Su taxonomía sugiere que el contexto tiene

CONTEXTO DEL TRABAJO

Condiciones o características del trabajo que pueden cambiar las demandas del ocupante; incluye las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo físico y las características estructurales del puesto.

TAB 1_A 5.4**Variables que definen el contexto de trabajo****RELACIONES INTERPERSONALES****Comunicación**

- | | |
|-------------|--|
| Formalidad | – Formal vs. personal. |
| Método | – Cara a cara, telefónico, correo electrónico, etcétera. |
| Objetividad | – Subjetiva vs. información con base en datos. |
| Frecuencia | – Grado de comunicación interpersonal requerida. |
| Privacidad | – Grado en el que puede monitorearse la comunicación. |

Tipos de relación entre roles requeridos

- Rol de supervisor
- Rol de ventas
- Rol de servicio
- Rol de adversario
- Rol de miembro del equipo

Responsabilidad sobre otros

- De seguridad
- De resultados y productividad

Contactos conflictivos con los demás

- | | |
|-----------------------------------|--|
| Conflicto interpersonal | – La naturaleza del rol pone al trabajador en conflicto con otros (p.e., oficial de policía, gerente de relaciones laborales). |
| Relaciones interpersonales tensas | – El trabajador requiere tratar con otros que están a disgusto (p.e., trabajadores que reciben reportes de servicio al cliente o de servicio de comida). |

CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO**Escenario laboral**

- | | |
|--|---|
| Variedad de escenarios laborales | – Exterior, interior, en un vehículo, etcétera. |
| Privacidad del área laboral | |
| Proximidad física con otros trabajadores | |

Condiciones ambientales

- | | |
|---------------------------------|---|
| Condiciones extremas | – Temperatura, ruido, espacio aislado, contaminación. |
| Exposición a riesgos de trabajo | – Radiación, alturas, equipo peligroso. |
| Posibilidad de lesiones | |
| Impacto de una lesión | – Grado, duración y seriedad de una lesión potencial. |

Demandas laborales

- | | |
|---------------------|--|
| Posición del cuerpo | – Grado en el que se está sentado, parado, caminando o trepando. |
| Uniforme | – Requisito de uso de ropa o equipo especial. |

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DEL PUESTO**Críticas al puesto**

- Consecuencias del error
- Impacto de las decisiones

(continúa)

TABLA 5.4

(continuación)

Responsabilidad/Contabilidad
Latitud de decisión
Trabajo rutinario vs. desafiante
Circunstancias frustrantes
Grado de automatización
Claridad de la tarea
Precisión requerida
Atención al detalle requerida
Vigilancia requerida
Monotonía
Trabajo estructurado vs. inestructurado
Nivel de competencia
Ritmo y programación
Frecuencia y rigurosidad de los plazos
Distracción e interrupciones
Ritmo de trabajo de la maquinaria

FUENTE: Basado en Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret y Fleishman (1999).

í tres aspectos diferentes: relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas y características específicas del puesto, cada una con sus propias facetas. Usando estas facetas podemos hacer distinciones confiables entre los diversos grupos ocupacionales como los de gerentes, enfermeras, conserjes o personal de mantenimiento.

Existen varias ventajas potenciales al incluir las variables del contexto laboral en el análisis de puestos. Como ya se mencionó, el contexto puede ayudar a definir las competencias para un ocupante exitoso. Además, ha sido tradicional compensar a los trabajadores con bonos extra por trabajo muy difícil, peligroso o poco atractivo, por lo que el contexto puede jugar un papel importante en las políticas de compensación. Por último, el conocimiento del contexto puede ayudar al empleador a retratar de manera más realista a los futuros empleados las características menos atractivas del puesto (Strong *et al.*, 1999). El conocimiento incompleto del contexto laboral lleva a la liquidación temprana de los nuevos empleados. Esta liquidación es cara, dado el tiempo y esfuerzo empleados en la selección y la capacitación. Es mejor tener un candidato que rechace el empleo con base en el conocimiento total del puesto y del contexto laboral, que tener un candidato con un conocimiento incompleto que acepte el puesto y lo deje después de dos semanas.

Una técnica popular para proporcionar información práctica sobre el futuro puesto se llama **resumen práctico del puesto**. La técnica incluye información de la tarea así como información sobre el contexto de trabajo (Phillips, 1998). Para el puesto de cajero de un banco, la información del resumen práctico del puesto incluiría cosas como la naturaleza del programa de capacitación, la importancia de la precisión, la presión del trabajo, la naturaleza de los clientes (incluyendo a los groseros), sueldos y compensaciones y los movimientos administrativos. Wanous y Dean (1984) encontraron que los empleados que no recibieron el resumen práctico del puesto de cajero tendieron a renunciar a los seis meses, mientras que los que sí lo recibieron, abandonaron el puesto antes o durante el entrenamiento. Con base en estos hallazgos, Phillips (1998) encontró que los resúmenes prácticos condujeron a niveles de desempeño más altos en aquellos que se quedaron, así como a niveles más bajos en aquellos que renunciaron voluntariamente o que fueron despedidos.

RESUMEN PRÁCTICO DEL PUESTO

Técnica que proporciona información práctica sobre un puesto a los prospectos; incluye información de la tarea así como información sobre el contexto de trabajo

UN NUEVO SUPLEMENTO A LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS: EL PERSONALITY-RELATED POSITION REQUIREMENTS FORM (PPRF)

Como leyó en los capítulos 3 y 4, las medidas de personalidad se han popularizado en la selección de personal. Pero históricamente, los instrumentos del análisis de puestos ignoraron los atributos de personalidad y se concentraron en las capacidades, las habilidades y, con menos frecuencia, en el conocimiento. Guión y sus colegas (Guión, 1998; Raymark, Schmit y Guión, 1997) desarrollaron un instrumento para análisis de puestos comercialmente disponible, el **Personality-Related Position Requirements Form (PPRF)**, dirigido a identificar los predictores de la personalidad en el desempeño laboral. Este instrumento no intenta reemplazar otros recursos de análisis de puestos que identifican conocimiento, habilidades o capacidades, sino ser un suplemento que analice los atributos importantes de la personalidad para un puesto. Guión hizo una lista de 145 experimentados psicólogos 1-0 para nominar y evaluar la relevancia de 44 diferentes aspectos de la personalidad en el desempeño laboral. Un análisis estadístico subsecuente reveló 12 dimensiones básicas de la personalidad relacionadas con el trabajo (véase la tabla 5.5). Un ejemplo de una página del cuadernillo del PPRF aparece en la figura 5.9.

PERSONALITY-RELATED POSITION REQUIREMENTS FORM (PPRF)

Instrumento de análisis de puestos dirigido a identificar los predictores de la personalidad en el desempeño laboral.

TA B L A 5 . 5

Doce dimensiones de personalidad del PPRF

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
I. SURGIMIENTO	
I-A: Liderazgo general	Patrón de ver por los demás y de dominancia sobre ellos; tendencia a iniciar la acción, a hacerse cargo de las situaciones o de los grupos, influir o motivar en el comportamiento o pensamiento de otras personas o grupos de personas para obtener o mantener la efectividad laboral.
I-B: Interés en la negociación	Interés por conjuntar partes en disputa a través de ser mediador o árbitro entre las diferencias o, si como una de las partes en disputa, tratar o negociar con otros para llegar a un acuerdo, síntesis o compromiso; estilo de liderazgo que se caracteriza por la capacidad y la voluntad para ver y entender diferentes puntos de vista y el interés por lograr niveles armónicos en el trabajo.
I- C: Esfuerzo para el logro	Fuerte ambición y deseo de logro; en competencia con otros, deseo de ganar y una tendencia continua de esfuerzo y energía para ganar o para hacerlo mejor que los demás; en competencia con uno mismo, deseo de esforzarse para avanzar, para hacerlo mejor que nuestro propio logro anterior en diferentes actividades; tendencia a distinguirse de los demás o a superar un estándar personal; ir más allá de lo esperado y requerido en un intento por ser el mejor; no conformarse con lo satisfactorio o bueno sino buscar ser excelente.
II. ACEPTABILIDAD	
II- A: Disposición amistosa	Tendencia a relacionarse con otras personas, buscar y disfrutar la compañía de los demás; ser gregario, interactuar con facilidad, ser agradable y cálido.
II-B: Sensibilidad por los intereses de los demás	Tendencia a ser cuidadoso en relación con los demás, ser considerado y empático, tener genuino interés en otros y en su bienestar.
II-C: Tendencia al trabajo cooperativo o colaborativo	Deseo o voluntad de trabajar con otros para alcanzar un propósito común y para ser parte de un grupo; voluntad e interés por ayudar a clientes y proveedores como parte de una función regular del trabajo de la persona o ayudar a compañeros en el cumplimiento de sus plazos o para alcanzar sus metas laborales.

(continúa)

(continuación)	
DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
III. CONCIENCIA	
III-A: Confianza general	Patrón de conducta que lleva a ser confiable para los demás en cuanto a propiedades, dinero o información confidencial; patrón de respeto a los derechos de propiedad de los demás y a los conceptos generales de honestidad, confianza y equidad; reputación merecida por cumplir promesas, compromisos y otros acuerdos; en resumen, un patrón de conducta que lleva a que las personas digan "se puede contar con él".
III-B: Adherencia a la ética en el trabajo	Tendencia generalizada a trabajar duro y a ser leal; trabajar el día completo todos los días y hacerlo lo mejor que uno pueda –siguiendo instrucciones y aceptando las reglas, políticas y metas de la compañía– aun con muy poca o sin supervisión; enfoque de trabajo caracterizado por ser trabajador, propositivo, persistente, consistente y puntual.
III-C: Perfeccionismo y concentración en los detalles	Tendencia a realizar tareas atendiendo a cada aspecto, prestando atención a los detalles que otros pueden pasar por alto o ejecutar algo negligentemente; enfoque meticuloso sobre el desempeño de su propia tarea o del trabajo de los demás, incluyendo la supervisión cuidadosa o el análisis de objetos, materiales impresos, propuestas o planos.
IV. ESTABILIDAD EMOCIONAL	
IV: Estabilidad emocional	Acercamiento relajado y calmado a situaciones, eventos o personas; respuestas emocionalmente controladas a cambios en el escenario ambiental o a situaciones de emergencia; enfoque emocionalmente maduro para situaciones potencialmente estresantes con tolerancia, optimismo y un sentido general de reto más que de crisis; madurez para recibir consejo o crítica de los demás.
V. INTELLECTUALIDAD	
V-A: Deseo de generar ideas	Preferencia por situaciones en las que uno puede desarrollar nuevas cosas e ideas o desarrollar soluciones a problemas mediante la creatividad y el discernimiento o tratar formas innovadoras de tareas o situaciones; preferir formas únicas u originales de pensar.
V-B: Tendencia a pensar en las cosas	Hábito de pensamiento de revisar mentalmente los procedimientos o una probable secuencia de eventos antes de iniciar realmente la acción; tendencia a buscar información, evaluarla y considerar las consecuencias o efectos de los cursos de acción alternativos.

FUENTE: Guión (1998).

Cada una de las dimensiones del PPRF se relaciona con una o más de las dimensiones de personalidad del Big 5 (Digman, 1990) descrito en el capítulo 3. En un estudio de seguimiento (Raymark *et al.*, 1997) se demostró que ya que el PPRF correlacionaba diferentes requerimientos de personalidad con diferentes puestos, podía usarse para distinguir entre 260 puestos diferentes. Una "disposición amigable", por ejemplo fue juzgada más valiosa para un vendedor y un cajero y menos valiosa para el portero o conserje. Para la "minuciosidad y atención a los detalles", las calificaciones más altas las obtuvieron las ocupaciones de administración de personal y las de contabilidad. Las calificaciones en "confianza general" fueron consideradas más valiosas para los puestos de cajeros.

Como en el análisis de la tarea cognoscitiva, el PPRF sigue siendo muy novedoso como para contar con mucha investigación o aplicaciones. No obstante, como con el análisis cognoscitivo, tenemos confianza en que tendrá un uso considerable y en que colaborará ampliamente con la capacidad de analista de puestos para entender los requerimientos del puesto en cuestión.

F I E U R A 5.9
Muestra de una
página del PPRF
 FUENTE: Guión (1998).

EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN ESTE PUESTO REQUIERE QUE LA PERSONA:

No se
 requiere Útil Esencial

Conjunto 1

1. Guía las actividades guípales mediante el ejercicio del poder o la autoridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Toma el control de las situaciones grupales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Inicia el cambio en el área o grupo de trabajo para mejorar la productividad o el desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivar a las personas para aceptar el cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Motivar a los demás para desempeñarse efectivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Persuadir a los compañeros o subordinados para emprender acciones (que al principio pueden no querer hacerlo) para mantener la efectividad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hacerse cargo de situaciones inusuales o de emergencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Delegar la autoridad para hacer algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tomar decisiones cuando sea necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto 2			
10. Negociar en nombre de la unidad laboral para el reparto justo de los recursos organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Trabajar con clientes o proveedores insatisfechos para lograr una solución de acuerdo mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ayudar a las personas de los grupos de trabajo resolviendo conflictos interpersonales que interfieren con el funcionamiento del grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ayudar a resolver problemas relacionados con el trabajo, quejas o disputas entre los empleados o las unidades organizacionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Negociar con gente externa a la organización para obtener algo de valor para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mediar y resolver disputas a nivel individual, grupal u organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Negociar con personas dentro de la organización para alcanzar el consenso sobre una acción propuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mediar en situaciones de conflicto sin tomar partido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESUMEN DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Parece ser que no hay una sola forma que sea la mejor para realizar un análisis de puestos, pero podemos sacar algunas conclusiones generales del proceso:

1. A mayor información que pueda obtener del mayor número de fuentes posible, mejor será su comprensión potencial del puesto.
2. Los análisis de la tarea molecular son menos útiles para diversos propósitos que los análisis con base en el trabajador o en la conducta.
3. La mayoría de los análisis de puestos deberían incluir consideraciones sobre las demandas de personalidad y del contexto de trabajo; algunos análisis deberían incluir solamente consideraciones de tareas cognoscitivas.

EJEMPLO DE UN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPUTADORA

WORK PROFILING SYSTEM (WPS)

Instrumento de análisis de puestos por computadora usado para simplificar el proceso de análisis, reduciendo costos a la organización, minimizando las distracciones de los expertos e incrementando la velocidad y precisión del proceso.

El Work Profiling System (WPS)(Saville y Holdsworth, 2001), un sistema de perfiles laborales, es un ejemplo de cómo la recolección de datos y el proceso de interpretación del análisis de puestos puede ser simplificado, reduciendo costos, minimizando las distracciones de los expertos e incrementando la velocidad y precisión del proceso. Información adicional sobre el sistema puede encontrarse en el sitio web de SHL USA, la firma que desarrolló y administra el WPS (www.shlusa.com).

El sistema utiliza tres bases de datos interrelacionadas por un sistema de cómputo experto que utiliza algoritmos sofisticados para asignar pesos e integrar la información de las bases de datos. La primera base se deriva de las respuestas a un cuestionario estructurado para evaluar el trabajo real que se realiza en el puesto en cuestión. La segunda se construyó partiendo de un modelo que comprende los atributos necesarios para realizar las tareas. La tercera incluye métodos de evaluación relevantes para aprovechar los atributos humanos identificados como importantes para el puesto.

Para usar el WPS, se busca que cada experto llene en la pantalla un cuestionario de análisis de puestos. La figura 5.10 presenta un número de categorías de tarea y afirmaciones para los tres sectores laborales que cubren los tres cuestionarios del WPS, así como las áreas de contenido de estas categorías de tareas. El experto responde utilizando escalas para indicar el porcentaje de tiempo que empleó en una tarea así como la importancia relativa de ésta. Una sección separada de “Contexto de trabajo” cubre diversos aspectos de la situación laboral similares a los factores de contexto discutidos previamente en este capítulo.

El modelo del atributo humano WPS (figura 5.11) cubre las capacidades físicas, perceptuales y cognitivas, así como los atributos de personalidad y de conducta.

Una vez que los expertos respondieron al análisis de tareas y a las preguntas de contexto laboral, el sistema WPS usa una serie de algoritmos y ecuaciones para producir los siguientes reportes:

- “Reporte de descripción del puesto” que especifica las tareas importantes y las categorías de tareas del puesto así como el contexto en el que se realizan.
- “Reporte de especificación de la persona” que identifica los atributos humanos necesarios para ejecutar exitosamente el trabajo.
- “Forma de revisión del desempeño” que se basa en las conductas y actividades requeridas en el puesto; es una hoja de trabajo con una escala de calificación que puede usarse para estructurar la evaluación del desempeño y la retroalimentación del puesto en cuestión.
- “Plan de desarrollo individual” que es una serie de hojas de trabajo usadas por el ocupante y el supervisor para que juntos identifiquen las tareas clave para lograr el perfeccionamiento del empleado.
- “Reporte de preguntas de la entrevista” que contiene una serie de preguntas sugeridas para incluir en una entrevista de preselección.
- “Reporte de precauciones” que sugiere las conductas que deberían esperarse de alguien que califique alto o bajo en una dimensión de personalidad particular.

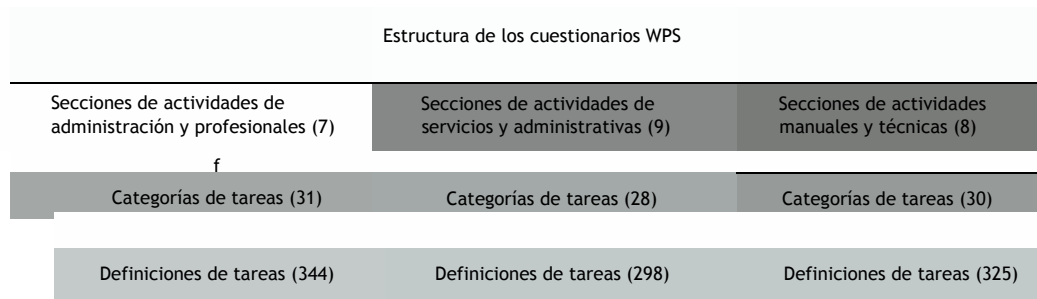
FIGURA 5. 1 □

Estructura de los

cuestionarios WPS

FUENTE: Saville y Holdsworth

Limited (2001).



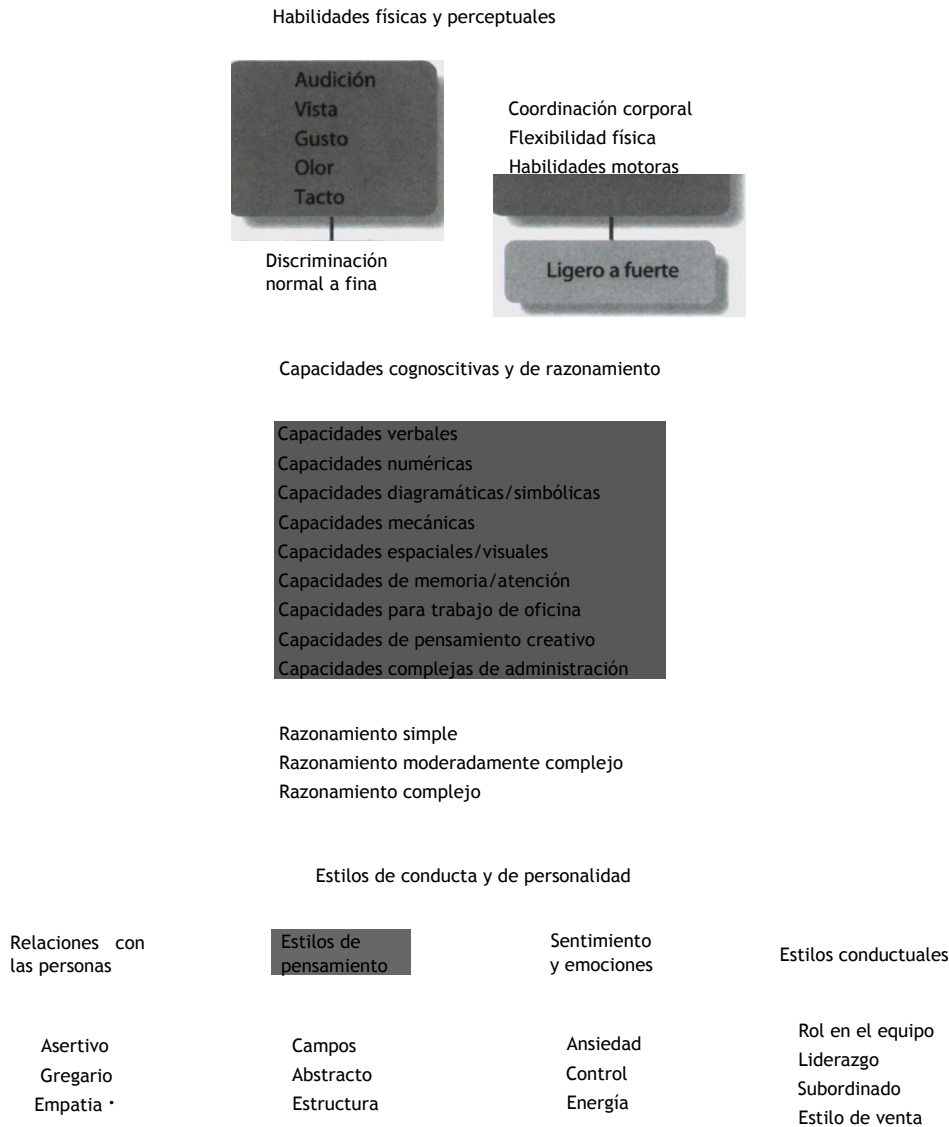


FIGURA 5.1 1
Modelo de atributos humanos del WPS

FUENTE: Saville y Holdsworth Limited (2001).

- “Reporte de métodos de evaluación recomendados” que sugiere métodos de evaluación relevantes al puesto como las pruebas de capacidad, los cuestionarios de personalidad y los ejercicios de evaluación usados en la construcción de una batería de selección para el puesto en cuestión.
- “Reporte técnico” que contiene todos los datos básicos, tablas y cálculos que fueron usados en el desarrollo de todos los reportes. Éste es el reporte que podría solicitarse al analista en una demanda por discriminación en el empleo.

Los sistemas de análisis de puestos por computadora proporcionan varias ventajas. La primera es el tiempo y la conveniencia para el empleador. Los expertos no necesitan reunirse al mismo tiempo en un lugar como sucede en los análisis de puestos tradicionales; pueden trabajar en su lugar a su propio ritmo y responder electrónicamente. Una segunda ventaja es la eficiencia con la que el sistema experto puede crear reportes. Los reportes pueden servir para una amplia gama de propósitos, desde el establecimiento individual de metas y la retroalimentación sobre el desempeño, hasta elaborados casamientos persona-puesto para apoyar las estrategias de selección y ubicación. Por último, ya que los sistemas como éste usan las mismas taxonomías y procesos entre los puestos, hacen más fácil entender las similitudes entre el puesto y las tra-

yectorias de carrera, facilitando también la orientación vocacional y la planeación estratégica de los recursos humanos al formar listas de reemplazo de los puestos clave. Los posibles defectos de tales sistemas, por supuesto, son los mismos que aparecerían con los sistemas tradicionales de lápiz y papel. Si los datos recolectados son pobres o las taxonomías de tareas o de los atributos son defectuosas, los resultados, reportes y decisiones realizados con base en ese sistema también serán equivocados o irrelevantes.

O*NET

A principios de los años treinta, el gobierno federal de los Estados Unidos introdujo un programa para aparear a los candidatos con los empleos disponibles (Droege, 1988; Dunnette, 1999). Correspondía a cada oficina local desarrollar su propia base de información ocupacional; ya que tales bases eran locales, podía haber poca colaboración entre la red de oficinas. En consecuencia, en 1934 dieron inicio los esfuerzos para estandarizar estos servicios y desarrollar una base de datos nacional. La piedra angular de este esfuerzo fue un programa de análisis de puestos y para 1939, se habían realizado 54 mil análisis de puestos y se publicó el primer *Dictionary of Occupational Titles (D.O.T.)*. Uno de los propósitos más importantes era, y sigue siendo, usarlo para la orientación ocupacional.

En 1991, último año de su publicación, la quinta edición del *D.O.T.* contenía información sobre más de 13 mil ocupaciones (Dunnette, 1999). Para este momento parecía que el *D.O.T.*, por lo menos en la quinta edición, era de menor utilidad. La razón principal de esto era su marcada dependencia con información sobre la tarea relevante para un puesto particular, sin una liga directa con las capacidades o atributos humanos. Como hemos visto, las descripciones de las ocupaciones con base en la tarea proporcionan un valor restringido en los escenarios laborales con límites en el trabajo por turnos. Más aún, cada revisión del *D.O.T.* fue cara en tiempo y dinero. Se tomó entonces la decisión de cambiar el formato y el contenido del *D.O.T.* (Dunnette, 1999).

En 1995 el gobierno federal introdujo el concepto de una base de datos electrónica para reemplazar el *D.O.T.* Esta base se llamó **Occupational Information NetWork (O'NET)** (Dye and Silver, 1999). La O'NET es realmente un conjunto de bases de datos. La figura 5.12 resalta aquellas secciones mencionadas anteriormente en este capítulo así como en el capítulo 3 de las diferencias individuales. Las seis bases de datos principales del O'NET continúan en desarrollo. Además, los sistemas de cómputo han sido desarrollados para permitir que las bases se combinen de diversas formas para facilitar los casamientos persona-puesto, la misma meta que la del *D.O.T.* en 1939. Cuando el O'NET esté terminado, la información que describe cada puesto en el sistema estará disponible en cada una de las seis bases de datos. Así, si usted estuviera interesado en cursar la carrera de mecánico de aviación, podría entrar a O'NET con el código de mecánico de aviación y obtener información acerca de variables como la experiencia, los requisitos, el contexto laboral, las tareas y obligaciones, las expectativas, los requisitos de capacidad y las habilidades básicas. Podría obtener esta información en segundos sentado en su computadora. Más aún, a diferencia del *D.O.T.*, el O'NET puede actualizarse instantáneamente conforme los cambios ocurren en el mercado de trabajo, la tecnología o los requisitos de capacitación y experiencia.

Además de la transformación de un medio impreso (*D.O.T.*) a un medio electrónico (O'NET), se dio un cambio mayor en el contenido. Cada una de las bases de datos del O'NET está basada en una taxonomía, como la de capacidades de Fleishman que revisamos en el capítulo 3. El O'NET no fue diseñado como un sistema de análisis de puestos, pero tendrá la capacidad para comparar un puesto nuevo con su base de datos de puestos actuales e identificará los puestos más similares. Este proceso de casamiento permitirá el acceso instantáneo a la descripción de los probables requisitos del nuevo puesto respecto a las habilidades, conocimiento y otros atributos humanos. También hará posible ajustar el puesto en otra base de datos del mercado laboral, incluyendo estimados del peso probable de ese puesto.

No todos los puestos y las familias de puestos se han integrado a la base de datos del O'NET, pero cuando se complete el sistema, se espera cubrir por lo menos las siguientes necesidades:

DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES (D.O.T.)

Documento que incluye el análisis del puesto y la información ocupacional usado para conjuntar a los candidatos con las ofertas de trabajo; un propósito más importante del D.O.T. era, y sigue siendo, para usarlo en la orientación ocupacional.

OCCUPATIONAL INFORMATION NETWORK (O'NET)

Conjunto de bases de datos, basadas en taxonomías desarrolladas adecuadamente que actualizaron y reemplazaron al D.O.T.

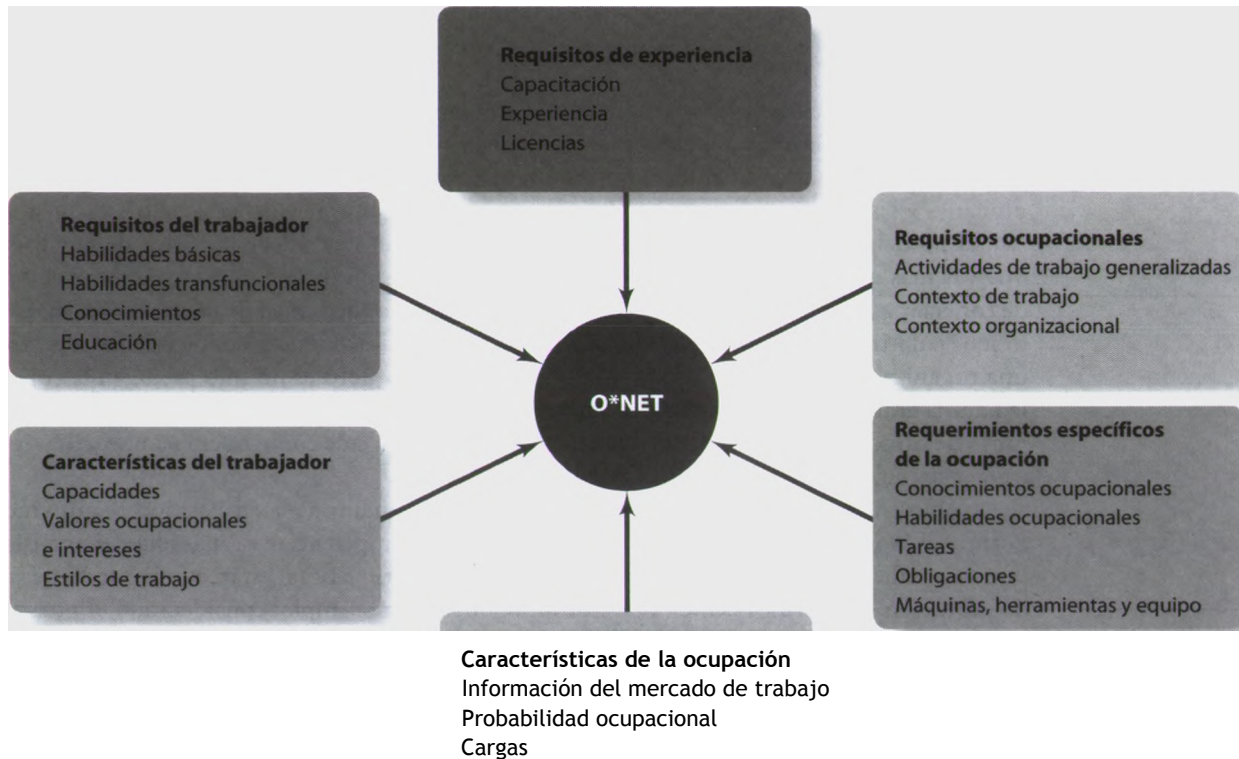


FIGURA 5.12 Bases de datos que conforman el O*NET

FUENTE: Mumford y Peterson (1999).

- Identificar los estándares de habilidades ocupacionales comunes a los grupos de ocupaciones o familias de puestos.
- Facilitar las transiciones de la escuela al trabajo uniendo los programas educativos a los estándares ocupacionales.
- Ayudar a trabajadores desempleados a encontrar empleo mediante la asistencia en la búsqueda, la información sobre el mercado laboral y la capacitación.
- Ayudar a empleados a construir su lugar de trabajo como de alto desempeño proporcionando información sobre las prácticas de negocios asociadas con este tipo de lugares. (Adaptado de Peterson, Borman, Hansen y Kubisiak, 1999.)

El C)*NET es una iniciativa pública que agrupa las mejores características del desempeño en el escenario laboral moderno. Es accesible para diferentes grupos de usuarios, incluyendo a los empleados y a los candidatos. Además, ya que es un medio electrónico permite actualizar los cambios en los puestos existentes así como en la creación de nuevos puestos. Queda mucho por hacer antes de que la base de datos esté completa, pero cuando así sea, el contenido y el formato garantizarán su valor y relevancia durante muchas décadas. Es probable que este sistema tome un lugar en su vida laboral activa. Ya que se desarrolló principalmente por psicólogos 1-0 que hacen “un buen trabajo”, los interesados en psicología 1-0 también lo utilizarán.

MODELAMIENTO DE COMPETENCIAS

Introdujimos el concepto de competencias en la discusión sobre las diferencias individuales (véase el capítulo 3). En esta sección trataremos a las competencias desde una perspectiva diferente: el proceso de **modelamiento de competencia**. Recordará que definimos competencias como “conjuntos de conductas que contribuyen en la producción de los resultados esperados”

MODELAMIENTO DE COMPETENCIAS

Proceso que identifica las características deseadas entre todos los individuos y puestos dentro de una organización; estas características deberían predecir la conducta a través de una amplia variedad de tareas y escenarios y proporcionar a la organización un conjunto de características que la distinguen de otras organizaciones.

(Kurz y Bartram, 2002). Más adelante describiremos las competencias como parte del contexto de las metas organizacionales más que de una taxonomía abstracta de los atributos humanos.

Así como el análisis de puestos busca identificar los puestos y el trabajo en términos de un apareamiento entre las tareas y los atributos humanos requeridos, el modelamiento de la competencia busca definir las unidades organizacionales (grandes entidades más que simples puestos o familias de puestos) en términos de un apareamiento entre las metas y misiones de esas Unidades y las competencias requeridas para alcanzar esas metas y llevar a cabo esas misiones. Así, el modelamiento de la competencia es una extensión natural de la lógica del análisis de puestos más que un reemplazo del mismo. El modelamiento de la competencia tiene el poder de conectar a la conducta individual con la viabilidad y productividad de la organización. El enfoque “enfatisa las características deseadas de todos los individuos y de los puestos dentro de una organización... se espera que estas competencias más globales no sólo predigan la conducta en una gran variedad de tareas y escenarios, sino que proporcionan a la organización un conjunto de características que la distinguen de otras en términos de cómo opera su negocio y cómo trata a sus empleados” (Goldstein y Ford, 2002, p. 272).

Como en el análisis de la tarea cognoscitiva, el Personality-Related Position Requirements Form y el Work Profiling System, el modelamiento de competencias va más allá del análisis de puestos tradicional al reconocer que el trabajo y el escenario laboral están en un estado de rápida evolución. Sánchez y Levine (1999) proporcionaron un ejemplo: considerando el puesto de “auditor de calidad”, un análisis de puestos tradicional sugeriría que “la capacidad para realizar cálculos numéricos precisos incluye la transformación de la unidad” y “el conocimiento de los procedimientos aritméticos importantes” serían KSAOs importantes. El modelamiento de competencias, en contraste, podría identificar la necesidad de “una comunicación constructiva que involucra aspectos no técnicos del trabajo como el manejo de la confianza y la entrega eficiente de información potencialmente dañina” (Sánchez y Levine, 1999, p. 58).

Goldstein y Ford (2002) presentaron ejemplos de dos enfoques diferentes para el modelamiento de competencias. Uno de éstos sirve para identificar a los trabajadores sobresalientes y analizar su desempeño y competencias. El empleador podría tomar una taxonomía particular de los componentes del desempeño y de las competencias y usarla como modelo para aparear a los individuos con el trabajo organizacionalmente importante. Esto podría realizarse mediante una combinación de técnicas de análisis de puestos tradicionales, como la observación y las entrevistas de incidentes críticos, con nuevas técnicas como el análisis de la tarea cognoscitiva y los protocolos de pensar en voz alta. En contraste con este proceso, un segundo enfoque es el que utiliza el enunciado de la misión y de las metas corporativas como base para el modelamiento de competencias. Este enfoque fue adoptado por el Corporativo Intel, al intentar identificar las competencias del empleado compatibles con los valores importantes de la corporación. Estos valores fueron 1) tomar riesgos y desafiar el *status quo*, 2) enfatizar la calidad estableciendo metas altas, 3) demostrar disciplina en la planeación del proyecto, en las reuniones y en la conducción del negocio con niveles altos de integridad, 4) servir a los clientes entregando productos innovadores y competitivos así como estableciendo comunicación clara y rápida, 5) estar orientado a los resultados y 6) trabajar en equipo con respeto mutuo entre sus miembros (Goldstein y Ford, 2002; Meister, 1994).

El modelamiento de competencias representa la evolución del análisis del trabajo a lo largo de las líneas sugeridas por el estudio de los componentes del desempeño de Campbell (1990a); se dirige al aspecto de lo que pagan las organizaciones a la gente por lo que hace. En el pasado, el análisis de puesto orientado a la tarea se quedaba corto al considerar las metas estratégicas de la organización. Faltaba una liga que conectara a la conducta humana con las metas de la organización. En cierto sentido, las teorías de la motivación intentaron llenar este hueco, como veremos en el capítulo 9. Pero como sugerimos en el capítulo 1, la práctica y la teoría necesitan unificarse más que fragmentarse. No es suficiente con poner la carga de eslabonar la conducta con el éxito organizacional sobre los hombros de un proceso (p.e., la motivación de los empleados o los métodos de selección). En vez de esto, tal eslabón debería aparecer en diversos enfoques, incluyendo el análisis de puestos y el del trabajo. Al dirigirnos directamente a las necesidades y metas de la organización, el modelamiento de competencias ayudará a reforzar ese eslabón.

MODULO 5.4 RESUMEN

- El monitoreo electrónico del desempeño facilita la obtención de información en el análisis de puestos independientemente de lo que podría recolectarse de los expertos en la materia. Aun cuando el monitoreo electrónico puede resultar efectivo en costos y tiene el potencial para proporcionar con detalle y precisión los diferentes aspectos del trabajo, no es muy popular entre los trabajadores.
- El análisis de la tarea cognoscitiva puede proporcionar un suplemento valioso a los procedimientos tradicionales de análisis de puestos. La mayoría de los análisis de puestos se concentran en la conducta observable, pero deben usarse otras técnicas especiales de recolección de datos para la conducta cognoscitiva ya que no es directamente observable. Ya que el análisis de la tarea cognoscitiva se concentra en *cómo* ocurre la conducta más *que* en lo que se realiza, es un suplemento útil en la caja de herramientas del análisis de puestos.
- Históricamente, los instrumentos del análisis de puestos ignoraron los atributos de personalidad y se concentraban en las capacidades, habilidades y con menos frecuencia, en el conocimiento. Un desarrollo reciente del análisis del instrumento de análisis de puestos (el Personality-Related Position Requirements Form) identifica los predictores de personalidad del desempeño laboral.
- El *Dictionary of Occupational Titles (D.O.T)* se desarrolló para proporcionar una base de datos nacional sobre los puestos y la información del análisis de puestos. En 1995 el gobierno federal reemplazó el D.o.rpor el 0*NET, el cual es un conjunto de bases de datos que contienen información sobre los requisitos de experiencia, contexto laboral, tareas y obligaciones, expectativas, capacidades y habilidades básicas.
- Así como el análisis de puestos busca definir los puestos y el trabajo en términos del apareamiento entre las tareas y los atributos humanos, el modelamiento de competencias busca definir las unidades organizacionales en términos del apareamiento entre las metas y misiones de tales unidades con las competencias requeridas para alcanzar esas metas y cumplir con las misiones. Así, el modelamiento de competencias es una extensión natural de la lógica del análisis de puestos más que su reemplazo.

TERMINOS CLAVE

análisis de la tarea cognoscitiva	monitoreo electrónico del desempeño	protocolo pensar en voz alta
contexto de trabajo	Occupational Information Network	resumen práctico del puesto
<i>Dictionary of Occupational Titles (0*NET)</i>	Personality-Related Position	Work Profiling System (<i>WPS</i>)
(<i>D.O.T</i>)	Requirements Form (<i>PPRF</i>)	
modelamiento de competencias		

I

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

I

5.7 Elija a un amigo o compañero y cree un protocolo de pensar en voz alta para una de las siguientes operaciones:

Amarrarse las agujetas.

Decidir en qué canal detenerse cuando está cambiando canales con el control remoto.

Dar una vuelta a la izquierda cruzando tres carriles de tráfico en sentido contrario en una intersección sin semáforos.

Asegúrese de registrar la operación mental con detalle como si fuera a usar el protocolo resultante para entrenar a alguien a realizar esa acción.

5.8 En el texto describimos tres ejemplos del monitoreo electrónico del desempeño: el monitoreo del servicio telefónico que presta a clientes un operador, el monitoreo sobre el uso de menús de programas de cómputo y el monitoreo del desempeño de un conductor. Identifique otros tres empleos u ocupaciones en los que el desempeño pudiera monitorearse electrónicamente y describa cómo lo llevaría a cabo.

VALUACIÓN DE PUESTOS, COMPARACIÓN DE VALORES Y ASPECTOS LEGALES

VALUACIÓN DE PUESTOS

Al determinar cómo pagar a los individuos en una organización, los empleadores deben considerarlo por lo menos desde dos perspectivas. La primera es la perspectiva externa, esto es, cuál es el sueldo en el mercado de trabajo para un puesto en particular: ¿Qué sueldo se consideraría “equitativo” para un candidato u ocupante en relación con el mercado actual? Si todas las otras condiciones se conservan igual, a cualquier candidato u ocupante le será más atractivo el puesto con el pago más alto. La segunda perspectiva es interna. La organización fija una cantidad de dinero para distribuir entre sus empleados. ¿Cómo va a dividirse esa cantidad fija? Cuando los empleados se comparan a sí mismos con otros empleados de la organización, ¿consideran que se les paga equitativamente? La **valuación de puestos** es un método para tomar estas decisiones internas comparando los puestos entre ellos y determinando su valor relativo por medio de tales comparaciones. En la mayoría de los sistemas, los rangos de pago dentro de una categoría o puesto, permiten a los administradores realizar ajustes para el mercado o para un ocupante en particular que cuenta con una habilidad o conocimiento especial.

Como en el análisis de puestos orientado a la tareas, la valuación de puestos representa un punto de vista del pasado más que del futuro, por diversas razones. Los procedimientos y principios se encuentran descritos en muchos manuales de administración de personal, como el *Elements of Sound Base Pay Administration* publicado conjuntamente entre la Society for Personnel Administration y la American Compensation Association (1981). En el pasado, la compensación era vista en términos de tareas y puestos. La mayoría de los sistemas de valuación de puestos identifican lo que llaman **factores de compensación**. Estos factores por lo regular incluyen habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Con las cambiantes teorías del trabajo así como con los cambios estructurales y tecnológicos que ocurren en el escenario laboral, se ha vuelto más común pensar en los roles laborales, las competencias, los atributos y las responsabilidades de equipos que en las tareas o los factores de compensación tradicionales como la responsabilidad o el esfuerzo. Al igual que en el análisis de puestos tradicional, la valuación de puestos puede jugar un papel valioso. Lo que se necesita es reemplazar las viejas anclas usadas para la comparación. Antes de sugerir cómo puede hacerse esto, consideremos lo que ha sido la valuación de puestos hasta ahora.

Ejemplo de valuación de puestos

Considere la producción característica del puesto de operador de montacargas para la valuación del puesto (véase la tabla 5.6). En esta figura, vemos un número de factores discretos (p.e., experiencia, educación, ingenio o inventiva, monotonía, riesgos). Cada uno de estos factores equivale a la oportunidad de que se le asignen “puntos” que indican qué tanto de cada factor se representa en el puesto. Más puntos significa más de ese factor. Así, ya que el puesto de operador de montacargas no es monótono, recibe solamente 10 puntos. Si el puesto fuera de ensamblaje en una línea de producción con un ciclo de 45 segundos para instalar un motor, el puntaje en

VALUACIÓN DE PUESTOS

Método para tomar decisiones internas de pago comparando los puestos entre ellos y determinando su mérito relativo por medio de tales comparaciones.

FACTORES DE COMPENSACIÓN

Factores de un sistema de valuación de puestos donde se otorgan puntos que posteriormente son unidos a la compensación de diversos puestos dentro de la organización; estos factores por lo general son las habilidades, la responsabilidad, el esfuerzo y las condiciones de trabajo.

Valuación de puesto de un operador de montacargas

	PUNTOS
Experiencia	
Debe aprender a operar la horquilla de forma manual y mecánica si no tiene la habilidad. Dos o tres semanas en entrenamiento en el trabajo.	48
Educación	
Requiere la capacidad para hablar, leer y escribir en español y para seguir instrucciones escritas simples. Debe tener conocimientos en aritmética simple con el fin de realizar reportes diarios.	32
Responsabilidad por equipo, herramientas, producto o material	
Podría dañar los productos si no se apilan correctamente en el congelador. El costo podría variar entre \$ 100 y \$500.	94
Ingenio	
Variedad en el trabajo. Ejercicios para mantener el congelador ordenado.	52
Responsabilidad por el trabajo de los demás	
Ninguna.	35
Monotonía	
Varias tareas a realizar. Trabajo en diversos lugares y en movimiento.	10
Presión en el trabajo	
Ocasionalmente hay problemas para mantener el ritmo de trabajo.	46
Esfuerzo físico	
De pie la mayor parte del día cuando no se maneja el montacargas. Empujar y/o jalar la carga mecánica o manualmente. Cargar cajas con producto dañado.	30
Condiciones circundantes	
En el congelador (0°) durante aproximadamente hora y media a dos horas diarias. Ocasionalmente en el muelle. Ruidoso en el departamento de envase.	38
Riesgos	
Operación del montacargas. Con frecuencia hay hielo en el piso del congelador y puede resbalarse. Cuando opera el montacargas debe ser cauteloso. Si no están correctamente acomodados los paquetes en el congelador pueden caer sobre él.	30
Concentración	
Las tareas requieren mucha atención la mayor parte del tiempo.	75
Total	490

monotonía podría ser de 40. De la misma manera, la oportunidad de causar daño al equipo o producto es alta, por lo que el puesto de operador de montacargas obtuvo 94 puntos. Para el puesto de contador, sólo se hubieran asignado 10 puntos a esta categoría de “responsabilidad”.

Una vez que los puntos se asignan a cada categoría, se suman para proporcionar el valor total para el puesto y los demás puestos se comparan con el propósito de asignar el salario por hora o los descuentos. En el ejemplo, se consideran 11 factores. Éstos pueden valorarse de forma independiente; una organización puede valorar más la experiencia que la educación o el ingenio más que la concentración. Este concepto de valor diferencial es fácilmente manejable lo que permite a las diferentes categorías usar diversas escalas de puntuación. La experiencia puede variar desde un puntaje muy bajo de 0 (para un puesto que no requiere experiencia) hasta 60, mientras que la educación puede variar desde 0 (no se requiere educación formal) hasta 50 para el requisito de un diploma.

En ciertos aspectos, el reporte de valuación de puestos de la tabla 5.6 se parece a la especificación de puestos realizada en 1922 que se presentó en la figura 5.6. La única diferencia real es que los puntos se sumaron a las categorías en el ejemplo de valuación del puesto. Esto no quiere decir que algo esté “equivocado” o “viejo” en la noción de usar comparaciones internas como una forma de repartir el dinero. Lo que decimos es que muchos sistemas de valuación de puestos están usando cada vez más factores de comparación irrelevantes. Considere la tabla 5.7. Aquí sustituimos a los viejos factores con factores nuevos adaptados del modelo de desempeño de Campbell (Campbell *et al.*, 1993). También sumamos la adaptabilidad, como sugiere el trabajo de Pulakos *et al.* (2000) y los factores del contexto de trabajo de Strong *et al.* (1999). Heneman, Ledford y Gresham (2000) presentaron un tratamiento muy cuidadoso de los desafíos de los sistemas de compensación modernos. Sus conclusiones conjuntan los temas que hemos venido tratando en este capítulo: los empleadores modernos necesitan unir más sus sistemas de compensación con las metas estratégicas de su organización.

TABLA 5.7

Valuación del puesto de operador de montacargas usando los ocho factores del desempeño de Campbell, los factores de adaptabilidad y el contexto laboral

OPERADOR DE MONTACARGAS	PUNTOS
Rendimiento en la tarea: Tareas rutinarias.	30
Rendimiento en la tarea no específica: Todas las tareas específicas del puesto.	10
Comunicación oral y escrita: Demanda oral simple.	10
Facilitar el desempeño de los pares y del equipo: Trabajar solo.	10
Supervisión/liderazgo: Sin subordinados.	10
Administración: No hay tareas administrativas.	10
Manejo de emergencias: Emergencias ocasionales al cargar en el muelle.	20
Solución creativa de problemas: A veces reordenar.	40
Situaciones de trabajo impredecibles: Regularmente situaciones rutinarias.	20
Aprendizaje de nuevas tecnologías: No hay nuevas tecnologías.	10
Adaptabilidad interpersonal: Ocasionalmente trata con gerentes demandantes.	40
Adaptabilidad física: Extremos de calor y frío al pasar del congelador al muelle en verano e invierno; sucio, ruidoso y otros montacargas funcionando cerca.	70
Conflicto interpersonal: Ocasionalmente hay demandas opuestas de diferentes gerentes de departamento.	20
Demandas del puesto: Subir y bajar del montacargas continuamente, mover manualmente las plataformas vacías, apilar la carga manualmente.	60
Consecuencia de error: Mover plataformas completas de producto caro; cada plataforma tiene un valor de \$10 000.	50
Demandas de vigilancia: Debe estar al pendiente del movimiento de los trabajadores y de otros montacargas, confusión visual, iluminación pobre y área de almacenaje sucias.	80
Ritmo de trabajo	20
Total	510

Nota: Cada factor de compensación se valúa con un máximo de 100 puntos.

EL CONCEPTO DE EQUIVALENCIA DEL VALOR

Valor equivalente es una frase que contiene implicaciones prácticas, filosóficas, sociales, emocionales y legales. En su forma más simple significa que las personas que realizan un trabajo equivalente deberían recibir un pago equivalente, de tal forma que su valor para la organización en términos de la compensación es “comparable”. Ésta es la implicación práctica del término. Varios expertos han sugerido el uso de controles internos (p.e., la valuación de puestos) y de controles externos (p.e., encuestas salariales) para asegurar esta equivalencia o el uso de las técnicas de valuación de puestos para calibrar los niveles de pago de los diversos puestos en una organización y así asegurar por lo menos la equivalencia interna.

El problema de este concepto es llegar a una definición de “trabajo equivalente”. ¿Debería definirse con base en las habilidades y capacidades requeridas para el trabajo, en las tareas asignadas al puesto, en la educación y experiencia requeridas, en las competencias o en los roles? Si se basara simplemente en las capacidades y habilidades utilizadas en el puesto, podría esperarse que un supervisor de almacén y un bibliotecario ganaran igual ya que ambos checan la entrada y salida de las cosas en su lugar respectivo, usando listas de inventario y registros de movimientos del material. Si se basara en las tareas asignadas, se esperaría que el bibliotecario de la población A fuera similarmente pagado al de la población B, pero no podría esperarse necesariamente equivalencia alguna entre el puesto del supervisor de almacén y el de bibliotecario.

Ha existido un gran debate sobre los niveles de pago de hombres y mujeres. La cuestión es si las mujeres reciben menor pago que los hombres por el “mismo” trabajo (Michael, Hartmann y O’Farrell, 1989). Así, la frase “valor equivalente” toma un significado legal y social que rebasa al proceso de calibrar las escalas de pago dentro de la organización. El **Acta de Pago Equitativo de 1963** expresa “el mismo pago por el mismo trabajo”. Un trabajo igual se ha definido en términos de puestos idénticos o similares. Considere el ejemplo de un departamento de contabilidad de un negocio de venta al menudeo. Una sección se dedica a cobrar, mientras otra es responsable de pagar a vendedores y proveedores. Supongamos que la sección de cobros se compone predominantemente de empleados hombres que reciben un pago mayor que los empleados de la sección de pagos, predominantemente conformada por mujeres. Las empleadas de la sección de pagos podrían justificadamente argumentar que su trabajo es comparable al de los hombres de la sección de cobros y que por tanto deberían recibir una compensación equivalente. La compañía podría responder que el valor del trabajo de la sección de cobros es considerablemente mayor que el valor del trabajo de la sección de pagos y usan un análisis de valuación de puestos para apoyar su posición. Pero el proceso de valuación puede ser en sí mismo criticado, ya sea por usar la mecánica del proceso para apoyar patrones de discriminación (Trieman y Hartmann, 1981) o por estar sujeto a diversas influencias de sesgo que podrían penetrar en cada etapa del proceso de valuación de puestos (Arvey, 1986).

Al final, el tema del valor equivalente tiene que ver con el valor social de la equidad, no sólo con la mecánica de un proceso como la valuación de puestos. Tiene que ver con los motivos y sesgos potenciales de los que toman decisiones y, como tales, son casos que tienen más probabilidad de ser resueltos por jueces y jurados que por la ciencia. Rynes y Gerhart (2001) y Michael *et al.* (1989), entre otros, proporcionan excelentes revisiones sobre los aspectos generales de la compensación así como de los aspectos más específicos asociados con la discusión sobre el valor equivalente.

ANÁLISIS DE PUESTOS Y LEGISLACIÓN EN EL EMPLEO

En las décadas desde la promulgación del Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964, el análisis de puestos ha ocupado un papel central en las demandas por discriminación en el empleo por diversas razones. En todos los juicios, criminales o civiles, existe una fuerte dependencia en la cadena de evidencias. En la legislación laboral, esta cadena denota una serie de conexiones o ligas entre el puntaje de la prueba y el nivel de desempeño predicho. Analizamos es-

VALOR EQUIVALENTE

Noción de que las personas que realizan un trabajo equivalente deberían recibir un pago equivalente.

ACTA DE PAGO EQUITATIVO DE 1963

Prohíbe la discriminación con base en el género en el pago de salarios o beneficios cuando los hombres y las mujeres realizan el mismo trabajo con habilidad, esfuerzo y responsabilidad similares para el mismo empleador bajo condiciones de trabajo similares.

tas conexiones detalladamente en el capítulo 2 cuando discutimos los modelos de validación. El análisis de puestos orientado a la tarea ha sido aceptado como una condición necesaria, pero no suficiente, para establecer la validez de las pruebas de selección. En otras palabras, mientras que un análisis de puestos competente no garantizaría que una prueba fuera válida, la *ausencia* de un análisis convincente podría ser suficiente para sentenciar cualquier queja relacionada con el puesto. ¿Cómo una prueba puede estar relacionada al puesto si el usuario de la prueba no conoce cuáles son las tareas importantes de ese puesto? Esta es la lógica de la *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures* (1978), y esa guía es la única posición formal del gobierno relacionada con el puesto. Por ello con frecuencia se citan como los estándares de las consideraciones adecuadas de un análisis de puesto.

A pesar del hecho de que los métodos aceptados de análisis de puestos hayan sido reconocidos durante décadas, los casos legales sobre discriminación en el empleo aún ahora se disuelven en argumentos arcaicos sobre la adecuación de los expertos en la materia o del eslabón faltante entre el reactivo de una prueba y la tarea del puesto. Landy (1986) ha comparado los argumentos con los de los escribanos de los tiempos bíblicos que se sentaban en las puertas de los templos, interpretando la escritura para determinar si se había cometido o no un pecado. Las *Uniform Guidelines* se publicaron en 1978, mucho antes de la llegada de la globalización, la digitalización, los equipos de trabajo, la generalización de la validez, los modelos de desempeño como el de Campbell, el análisis de la tarea cognoscitiva y el modelamiento de competencias. Como resultado, la brecha entre la evolución de la psicología I-O y las *Uniform Guidelines* continuó creciendo. Esto crea un problema de interpretación o extrapolación si solamente se usan estos lincamientos para la evaluación de un diseño de validez. Ya que los empleadores deben seguir reconociendo el poder del control de las *Uniform Guidelines*, es importante demostrar la forma en la que estos lincamientos pueden interpretarse como consistentes con las necesidades y con la práctica. Ésta es una responsabilidad del psicólogo I-O y del empleador. Por fortuna, la SIOP continúa actualizando el conocimiento científico sobre los recursos humanos y los principios para la validación de pruebas. Una revisión de los principios del SIOP fueron publicadas en 2003. Así, la mejor sugerencia para los empleadores es estar al pendiente de las *Uniform Guidelines* y de la revisión de los Principios de la SIOP y usar ambos documentos para evaluar la suficiencia de un diseño de validez. Es probable que siempre exista un lugar para alguna forma tradicional de análisis de puestos, basado en la tarea o en los atributos; más las novedosas y vibrantes extensiones como el modelamiento de competencias, el análisis de la tarea cognoscitiva y los componentes del desempeño para facilitar la planeación estratégica y mejorar aún más los resultados de un análisis de puestos.

- Al determinar el pago a los individuos dentro de una organización, los empleadores deben considerar dos perspectivas. La primera es la perspectiva externa: ¿Cómo se compara el pago en el mercado actual? La segunda perspectiva es interna, que puede dirigirse por la valuación de puestos o comparando los puestos entre ellos y determinando el valor relativo de estas comparaciones.
- La mayoría de los sistemas de evaluación identifican factores de compensación, que incluyen habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Con las cambiantes teorías de trabajo y los cambios tecnológicos y estructurales que ocurren en el escenario laboral, los que toman decisiones organizacionales cada vez piensan más en los roles laborales, las competencias, los atributos humanos y las responsabilidades de equipo que en las tareas o en los factores de compensación como la responsabilidad o el esfuerzo.
- La frase “valor equivalente” ha tomado un significado legal y social más allá del proceso de calibración de las escalas de sueldos dentro de las organizaciones. El tema del método comparable tiene que ver con el valor social de la equidad, no sólo con la mecánica de un proceso como el de valuación de puestos. Trata sobre los motivos y sesgos potenciales de los que

toman decisiones y, como tales, son casos que tienen más probabilidad de ser resueltos por jueces y jurados que por la ciencia.

- Desde la promulgación del Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964, el análisis de puestos ha ocupado un papel central en las demandas por discriminación en el empleo. El análisis de puestos

orientado a la tarea ha sido aceptado como una condición necesaria, pero no suficiente, para establecer la validez de las pruebas de selección. Así, aunque un análisis de puestos competente no garantizara que una prueba fuera válida, la ausencia de un análisis convincente podría ser suficiente para sentenciar cualquier queja relacionada con el puesto.

I

TERMINOS CLAVE

Acta de Pago Equitativo de 1963
factores de compensación

valor equivalente

valuación de puestos

I

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

5.9 Históricamente, los factores de compensación incluidos en la valuación de puestos han sido las habilidades, la responsabilidad, el esfuerzo y las condiciones laborales. Con base en lo que ha revisado en este capítulo, ¿cuáles factores de compensación agregaría a la lista?

5.10 En los supermercados es más probable encontrar a mujeres como cajeras que como carniceras. Más aún, a las cajeras se les paga menos que a los empleados del departamento de carnes. Las cajeras se han quejado de que a las mujeres se les paga menos en esa tienda que a los hombres y citaron el valor diferencial entre la mayoría de los que

ocupan el puesto de carniceros y el de cajeras como la evidencia que apoya su queja. La gerencia argumenta que el beneficio en el departamento de carnes determina en gran parte las utilidades de la tienda, por lo que el valor diferencial es justo.

Considere esta situación desde dos perspectivas opuestas, la de la administración y la de las cajeras.

Si usted fuera contratado como psicólogo 1-0 por la tienda para realizar una valuación de puestos y proporcionar información que apoye la decisión de la administración, ¿qué tipo de datos de evaluación recolectaría?

LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES

MÓDULO 13.1

TIPOS DE EQUIPOS 4-79

Grupos y equipos: definiciones 480

Tipos de equipos 480

Círculos de calidad 480

Equipos de proyecto 481

Equipos de producción 482

Equipos virtuales 484

Un equipo especializado: la tripulación de cabina de una aerolínea 485

MÓDULO 13.2

UN MODELO DE LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO 488

Modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad del equipo 488

Fase de entrada 488

Fase de proceso 493

Fase de salida 497

MÓDULO 13.3

TÓPICOS ESPECIALES SOBRE LOS EQUIPOS 500

Evaluación y realimentación del equipo 500

ProMES 501

Roles del equipo 501

Desarrollo de equipos 503

Capacitación de equipos 504

Aspectos culturales en los equipos 505

Recientemente Kurt terminó la licenciatura en psicología 1-0 y lo contrató una firma de consultoría como consultor organizacional. Ha ocupado el puesto una semana y se le acaba de asignar a un equipo de proyecto compuesto por consultores de diferentes oficinas internacionales de la misma firma. La meta del equipo es desarrollar un nuevo producto de software para un viejo cliente. El jefe de Kurt le dijo que no se preocupara pues estos equipos virtuales se usan todo el tiempo y que la tecnología puede reducir los límites geográficos entre los miembros del equipo. Kurt va a “conocer” a los demás miembros por correo electrónico y luego en una videoconferencia. Está inquieto por trabajar en este proyecto ya que ninguno de sus compañeros de equipo vive en Estados Unidos y, muchos de ellos, no hablan inglés como primer idioma. Kurt se pregunta qué tan bien funcionará este equipo virtual y qué tanto las barreras geográficas, culturales y de lenguaje evitarán que se logren los objetivos. Incluso él tiene sus reservas sobre la necesidad de usar un equipo para este proyecto en vez de simplemente contar con individuos que sean insumos separados para el líder del proyecto.

Las preocupaciones de Kurt son legítimas y tales aspectos se vuelven cada vez más comunes así como los diferentes tipos de equipos que se utilizan en el escenario laboral. Los investigadores y los que practican la psicología 1-0 han estudiado una gran variedad de aspectos relacionados con los equipos (p.e., composición, selección, capacitación y comunicación de equipos), como se verá en este capítulo. Con el incremento predicho en el uso de equipos en la organización, estos aspectos continuarán siendo de interés para los psicólogos 1-0, administradores y empleados que trabajan en equipos.

Mohrman, Cohén y Mohrman (1995) proponen varias razones del incremento del uso de equipos en las organizaciones:

- Se ahorra tiempo si el trabajo que se realiza en secuencias por individuos puede realizarse de forma simultánea por las personas del equipo.
- Se promueven la creatividad y la innovación por la fertilidad de ideas.
- Los equipos pueden integrar la información en formas en que un solo individuo no puede.
- Los equipos permiten a las organizaciones desarrollar y entregar de manera rápida y eficiente productos y servicios, al tiempo que mantiene una alta calidad.
- Los equipos permiten a las organizaciones aprender y permanecer aprendiendo con más efectividad.

El uso de equipos en las organizaciones presenta oportunidades y retos para los administradores y para los psicólogos 1-0. Por ejemplo, el incremento del trabajo en equipo proporciona a los psicólogos 1-0 oportunidades para explorar si las medidas de personalidad son benéficas para seleccionar empleados que funcionarán bien en equipo. También presenta desafíos que tienen que ver con la composición, la capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño de los equipos. Se discutirá cada uno de estos tópicos en este capítulo.

GRUPOS Y EQUIPOS: DEFINICIONES

Antes de describir los diferentes tipos de grupos y equipos, es importante considerar algunas definiciones. Históricamente, los grupos se han diferenciado de los equipos. La investigación sobre los grupos ha sido realizada por psicólogos sociales que estudian los procesos grupales en escenarios de laboratorio. En la investigación sobre grupos, por ejemplo, se integran estudiantes para que juntos realicen una tarea de solución de problemas o de toma de decisiones. El problema con tal investigación es que los grupos en escenarios de laboratorio no tienen la oportunidad de desarrollar su propia historia y con frecuencia se van después de un tiempo muy corto, limitando la generalización a los equipos de trabajo. En contraste, la investigación sobre equipos ha sido por lo general realizada por psicólogos organizacionales e investigadores en administración y en escenarios organizacionales que incluyen muchas variables que dificultan el control de la experimentación. Otra diferencia es que los grupos incluyen miembros que pueden trabajar juntos o sólo compartir recursos, pero los equipos siempre incluyen miembros cuyas tareas son interdependientes.

En años recientes, los psicólogos I-O han otorgado menor reconocimiento a las diferencias entre grupos y equipos que lo que le daban antes (Ilgen, 1999; Sundstrom, McIntyre, Halfhill y Richards, 2000). Por ejemplo, Guzzo (1995) afirma que los grupos y los equipos tienen mucho en común como para tratar de hacer una gran distinción entre ellos. Por tanto, los términos “grupo” y “equipo” cada vez se usan más indistintamente. En este capítulo, nos referiremos principalmente a los equipos, pues son más relevantes para el marco de referencia organizacional que usan los psicólogos I-O. Excepto por los estudios en que la investigación previa ha usado explícitamente grupos, nos enfocaremos a la investigación sobre los equipos, la cual tiene mayor generalización y aplicabilidad en los estudios de los psicólogos I-O.

EQUIPO

Conjunto interdependiente de individuos que trabajan juntos para una meta común y que comparten la responsabilidad de los resultados específicos para sus organizaciones.

Un equipo se define como un conjunto interdependiente de individuos que trabajan juntos para una meta común y que comparten la responsabilidad de los resultados específicos para sus organizaciones (Sundstrom, DeMeuse y Futrell, 1990). Un requisito adicional es que un equipo se identifica como tal por aquellos que están dentro y fuera de él (West, Borrill y Unsworth, 1998). Sin lugar a dudas usted ha sido miembro de un equipo, quizás deportivo o del elenco de una producción. Otros ejemplos de equipos incluyen los equipos de ensamblaje, los administrativos, los de servicios de emergencia y de rescate, los de bomberos, los médicos, las orquestas sinfónicas, los cuartetos de cuerdas y los grupos de rock.

TIPOS DE EQUIPOS

En el escenario laboral se usan muchos tipos de equipos diferentes. A continuación se presentarán los tipos de equipos que han recibido recientemente mayor atención en las organizaciones.

Círculos de calidad

Los círculos de calidad por lo general incluyen de 6 a 12 empleados que se juntan con regularidad para identificar problemas relativos al trabajo y para generar ideas que aumenten la productividad o calidad del producto (Guzzo y Dickson, 1996). Por lo general, el nivel directivo pone en marcha los círculos de calidad, asignando los encuentros durante la jornada de trabajo. Aun cuando la membresía a un círculo de calidad es voluntaria, el supervisor puede recomendar la participación de ciertos empleados. Los círculos de calidad tienen su origen en las técnicas de administración participativas que se desarrollaron en Japón y se exportaron al resto del mundo (Cordery, 1996). Sin embargo, los miembros de los círculos de calidad no tienen autoridad formal. En vez de esto, buscan que sus ideas y soluciones sean adoptadas e implantadas por la dirección.

La evidencia de investigación sobre los círculos de calidad es mixta. Algunas investigaciones indican que han tenido resultados positivos en el corto plazo, pero estos beneficios no se han mantenido en el tiempo (Lawler, Mohrman y Ledford, 1992). Por ejemplo, Griffin (1988) realizó una evaluación longitudinal de los círculos de calidad en dos plantas de producción, una que los

CÍRCULOS DE CALIDAD

Disposición de trabajo grupal que por lo general incluye de 6 a 12 empleados que se juntan con regularidad para identificar problemas relativos al trabajo y para generar ideas que aumenten la productividad o calidad del producto.

adoptó y la otra no. Se recolectaron datos en cuatro momentos, incluyendo uno antes de la implantación y tres de seguimiento. Los resultados indicaron que las actitudes de trabajo individuales, la rotación y el desempeño mejoraron inicialmente en relación con el grupo control, pero luego descendieron a sus niveles originales en los 18 meses posteriores a la implantación de los círculos de calidad.

De forma similar, otra investigación encontró que varios círculos de calidad al principio son exitosos en el mejoramiento de la calidad o para reducir costos, pero no parecen tener beneficios adicionales después de las ganancias iniciales (Cannon-Bowers, Oser y Flanagan, 1992; Guzzo y Dickson, 1996). Este fenómeno ha sido denominado “efecto luna de miel” en los círculos de calidad. Este efecto se ha atribuido al hecho de que las propuestas iniciales para las mejoras son bastante fáciles y claras y tienen un efecto favorable en el nivel operativo si las adoptan. Sin embargo, al pasar el tiempo, a los miembros del círculo se les dificulta hacer nuevas propuestas para mejorar la calidad o reducir los costos. Este decremento en la proporción de éxito al pasar el tiempo lleva a una reducción en las actitudes positivas que acompañaron a los beneficios iniciales resultantes de las propuestas del círculo de calidad. El decremento en la popularidad de los círculos de calidad en muchas organizaciones de Estados Unidos puede atribuirse al efecto luna de miel (Gibson y Tesone, 2001). Los círculos de calidad fueron más populares en Estados Unidos en los años setenta y cerca de los ochenta. Para fines de los años ochenta muchas organizaciones los habían abandonado. No obstante, el énfasis que los círculos de calidad pusieron en la calidad y en la participación se convirtió en la base de otras técnicas como la Administración de la Calidad Total y los equipos auto-gestionables, que siguen siendo populares en Estados Unidos (Worren, 1996).

A pesar de la reducción en la popularidad de los círculos de calidad en Estados Unidos, en Japón siguen siéndolo, pues reciben más apoyo y refuerzan más sus principios (Juran, 1992). Más aún, las compañías japonesas (p.e., Honda, Toyota) que tienen plantas de producción en Estados Unidos desarrollaron los círculos de calidad en 1990 y han tenido enorme éxito. Por ejemplo, la corporación Honda usa una modalidad de círculo de calidad llamado “El Nuevo Círculo Honda”. Los resultados de esta modalidad han consistido en una mejora en el diseño y en los procesos de producción de los automóviles Honda. Los círculos de calidad de Honda han recibido numerosos premios. Los círculos Honda incluyen a los trabajadores de producción así como a los de ingeniería, ventas, investigación y desarrollo. En éstos a nadie se le llama empleado, todos son socios y al supervisor de primer nivel se le llama líder de equipo. Estos nombres no son sólo un título; más bien, son indicadores de una cultura de equipo que alienta la participación y reduce la brecha entre los líderes y los trabajadores de producción. Como reconocimiento a sus propuestas, los miembros de los círculos de calidad de Honda acumulan puntos que les pueden dar un auto o unas vacaciones. Además, es necesario que los socios participen en alguna actividad del círculo de calidad para poder ser elegibles para un ascenso. En general, los círculos de calidad y otros programas de participación similares enfatizan la mejora continua y sirven como marco de referencia importante para el logro de la productividad y la eficiencia en Honda. El contraste entre estas historias exitosas para las firmas japonesas en Estados Unidos y la reducción general de los círculos de calidad estadounidenses puede deberse al choque cultural entre una actividad colectivista (participación en círculos de calidad) y una cultura individualista (estadounidense).

Equipos de proyecto

Los **equipos de proyecto** fueron creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas (Guzzo y Dickson, 1996). Los equipos de proyecto difieren de otros equipos en que éstos se deshacen una vez que se termina el proyecto o se resuelve el problema. Hackman (1990) se dio cuenta de que los equipos de proyecto tienen una mezcla inusual de autonomía y dependencia. Por un lado, son libres, dentro de amplios límites, para avanzar en el proyecto de trabajo que los miembros determinen. Por otro lado, trabajan para algunos grupos de clientes y por tanto dependen de sus preferencias. Los equipos de proyecto también se denominan comités *ad hoc*, fuerza de tarea o equipos transfuncionales. El término “transfuncionar” se refiere a los diferentes departamentos o funciones de los que vienen los miembros del equipo. Por ejemplo, un equipo

EQUIPOS DE PROYECTO

Creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas y que se deshacen una vez que se termina el proyecto o se resuelve el problema; también se denominan comités ad hoc, fuerza de tarea o equipos transfuncionales.

de desarrollo de un nuevo producto podría incluir empleados de ventas, ingeniería, mercadotecnia, producción y a las unidades de investigación y desarrollo. Los equipos de desarrollo de nuevos productos se usan regularmente para desarrollar productos innovadores o para identificar soluciones nuevas a problemas ya existentes.

Los equipos de proyecto tienen fines claros, pero sus miembros a veces no tienen la certeza sobre cuándo realizar la tarea (Gersick y Davis-Sacks, 1990). Así, los miembros del equipo deben trabajar juntos de manera rápida y creativa para llegar a las soluciones. Por ejemplo, Gersick (1990) analizó un equipo de proyecto de cuatro banqueros unidos para el diseño contable del mercado de dinero para un gran banco. El Congreso de Estados Unidos recién aprobó una ley que permite a los bancos, por primera vez desde 1930, que determinen la tasa de interés que pagarían. Los bancos pueden empezar a ofreciendo su producto justo 60 días después del vencimiento. Los miembros del equipo de proyecto del estudio de Gersick se reunieron cuatro veces en un periodo de dos meses. Entre las reuniones, los miembros de equipo tuvieron amplia comunicación con otros empleados del banco, por lo que pudieron determinar la mejor forma de introducir su producto en todos los sistemas del banco. También tuvieron oportunidad de implantar la nueva cuenta en el mercado de dinero dentro del límite de los 60 días y de entrenar a los empleados antes del día de apertura. Gersick atribuyó el éxito del equipo primero a sus miembros, que tuvieron el dominio y autoridad para concebir un plan e implantar una solución, y luego a la alta dirección, que apoyaron al equipo y dieron la libertad suficiente para que tomaran sus propias decisiones. Gersick se dio cuenta de que el director general del banco hizo referencia a la nueva cuenta en una reunión y dijo “podría haber sido mejor”, pero no interfirió en el proceso de toma de decisiones del equipo. Los miembros del equipo establecieron comunicación constante y coordinaron apropiadamente su trabajo, lo que resultó en la conclusión exitosa del proyecto. Más adelante se discutirá la importancia de las entradas y procesos del equipo en relación con la efectividad del mismo.

Los equipos de proyecto presentan desafíos pues, aunque sus miembros siguen perteneciendo a unidades funcionales donde tienen ciertos roles que cumplir y sus jefes deciden las recompensas y promociones, ellos deben cumplir otros roles y expectativas en el equipo. A algunos empleados les disgusta ser asignados a equipos de proyecto porque sienten que pierden poder en su departamento, ascensos y recompensas. No obstante, las organizaciones cada vez utilizan más a los equipos de proyecto en las organizaciones matriciales, en las que los individuos trabajan en equipos múltiples, reportando al mismo tiempo a un gerente de proyecto y a un gerente funcional del departamento particular. Se describirán las organizaciones matriciales con detalle en el capítulo 14.

EQUIPOS DE PRODUCCIÓN

Se componen por empleados de primera línea que producen un resultado tangible.

GRUPO DE TRABAJO AUTÓNOMO

Clase específica de equipo de producción que tiene control sobre una variedad de sus funciones, incluyendo la planeación de operaciones, la asignación del trabajo, determinar las prioridades de trabajo, realizar una gran variedad de tareas y hacer recomendaciones sobre la contratación de nuevos miembros del grupo de trabajo.

Equipos de producción

Los **equipos de producción** se componen por empleados de primera línea que producen un resultado tangible como automóviles, televisiones, teléfonos celulares o que trabajan en minas de carbón (Guzzo y Dickson, 1996). Un ejemplo común es el de un equipo que trabaja en la línea de ensamblaje en una planta de producción de automóviles Saturno. En comparación con otras fábricas de automóviles cuyos empleados trabajan en un solo puesto, Saturno se caracteriza por usar equipos interdependientes para diseñar y producir sus automóviles, los cuales están reconocidos por su alta calidad. Otros tipos de equipos de producción son los de mantenimiento, producción de golosinas, fabricación de partes automotrices, de minas de carbón, ensamblaje electrónico y equipos de carpintería (Forsyth, 1999; Sundstrom *et al.*, 2000). Muchos equipos de producción tienen una junta cada mañana para asegurar que sus miembros se comunican y trabajan de forma interdependiente para alcanzar sus metas de producción. En algunos equipos de producción los miembros tienen acceso directo a miembros de otros equipos, lo que les permite evitar al supervisor para tomar e implantar determinadas decisiones. Con frecuencia es fácil evaluar el resultado de los equipos de producción en términos de calidad y cantidad y, por tanto, también es relativamente fácil evaluar el desempeño del equipo y proporcionar realimentación (Reilly y McGourty, 1998).

Un **grupo de trabajo autónomo** es una clase específica de equipo de producción que tiene control sobre una variedad de sus funciones, incluyendo la planeación de operaciones, la asigna-

ción del trabajo, determinar las prioridades de trabajo, realizar una gran variedad de tareas y hacer recomendaciones sobre la contratación de nuevos miembros del grupo de trabajo. Los grupos de trabajo autónomo, también conocidos como equipos autogestionables o autodirigidos, se usan en industrias líderes como AT&T, Coca-Cola, Federal Express, General Electric, Motorola, Texas Instruments y Xerox (Ivancevich y Matteson, 2002). Se desarrollaron en Europa usando enfoques del sistema sociotécnico al diseño laboral que pone atención especial a los componentes sociales (humanos) y técnicos (tecnológicos) del trabajo (Trist y Bamforth, 1951).

El intento de los grupos de trabajo autónomos es mejorar la integración de los sistemas sociales y técnicos, lo que permite a los grupos de empleados que se administren a sí mismos. La administración proporciona a los grupos de trabajo autónomo autoridad, materiales y equipo para realizar su trabajo (Pearce y Ravlin, 1987). El trabajo se arregla de tal manera que la cooperación y la comunicación se motiva entre los miembros del grupo y los miembros del grupo de trabajo autónomo tienen la oportunidad de aprender todas las tareas que se espera que realice el grupo. Así, los miembros del grupo de trabajo autónomo tienen un ambiente laboral enriquecido gracias a la oportunidad de desarrollar y/o usar habilidades múltiples.

Uno de los autores de este libro observó grupos de trabajo autónomos en la planta Saab en Trollhatten, Suecia. En esta planta, los grupos de trabajo autónomos ensamblaban carrocerías de automóviles que salían de un área central por una larga línea parecida a una pista de carreras. Los grupos se localizaban en el centro de esa “pista” y tenían autoridad de sacar el carro del circuito central y meterlo en su área cuando lo consideraran apropiado. En el área de terminado, su “cuota” general era de 11 carrocerías diarias, pero ellos hacían mínimo 7 y máximo 15 por día. En el área grupal, los miembros del grupo autónomo tenían sillas y mesas para sentarse a hablar y a planear. El grupo decidía cuándo traer una carrocería al área de trabajo y qué miembros trabajarían en pulir, reensamblar y en otras tareas. El grupo autónomo regresaría entonces el automóvil a la pista cuando hubieran terminado de trabajar en él. Esta forma de rediseño funcionó bien en Suecia porque fue compatible con la cultura colectivista y con baja distancia de poder.

Las diferencias entre los grupos de trabajo autónomos y los arreglos tradicionales del trabajo pueden observarse aun en la misma organización. Por ejemplo, la misma compañía de automóviles podría tener dos plantas de ensamblaje, una que usara grupos de trabajo tradicionales con un supervisor de producción que tomara las decisiones administrativas y otra que usara grupos autónomos. Esto ocurre con frecuencia en organizaciones que han desarrollado una nueva planta de producción y la administración general decide implantar grupos autónomos en la nueva planta. Las nuevas plantas de producción que utilizan arreglos laborales innovadores (p.e., grupos de trabajo autónomos) algunas veces se denominan terrenos rurales (Cordery, 1996; Wall, Kemp, Jackson y Clegg, 1986).

La sabiduría popular afirma que los grupos de trabajo autónomos tienen un impacto favorable sobre las actitudes y conductas de los miembros del equipo, pero la evidencia de la investigación afirma que éstas son mixtas (Guzzo y Dickson, 1996). La investigación indica que los miembros de los grupos autónomos están más satisfechos en sus empleos que los miembros de los grupos tradicionales (Cohén y Ledford, 1994; Cordery, Mueller y Smith, 1991). Sin embargo, algunos estudios han encontrado que los miembros de los grupos autónomos tienen más probabilidad de ausentarse y de dejar el empleo que los de los grupos tradicionales (Cordery *et al.*, 1991; Wall *et al.*, 1986). Los hallazgos del estudio de Cordery *et al.* (1991) son particularmente difíciles de explicar porque, comparados con miembros de grupos tradicionales, los miembros de los grupos autónomos tuvieron mayor satisfacción laboral, pero también mayor ausentismo y rotación. En nuestra experiencia, una de las consecuencias comunes de los arreglos de trabajo autónomo es que el equipo decide quién hará qué y cada miembro termina haciendo lo que mejor le sale o lo que siempre ha hecho. Así, el enriquecimiento prometido nunca llega, lo que explicaría la falta de hallazgos positivos en algunos grupos de trabajo autónomos. Dados los conflictivos hallazgos en los resultados asociados con los grupos de trabajo autónomos, se espera que la investigación continúe en esta tan importante modalidad del grupo de trabajo.

Equipos virtuales

En la popular serie de televisión *Star Trek*, estar geográficamente separados por una gran distancia no fue problema para el capitán Kirk y los demás miembros de la *Star Trek Enterprise*. Simplemente dijeron, “Teletraspórtame Scotty” y, con sólo oprimir un botón, se realizan los encuentros de una manera bastante sencilla (Robb, 2002). Aunque en el mundo corporativo conducir una junta con miembros geográficamente dispersos no ha alcanzado tal sofisticación, sí ha habido un progreso considerable en la reducción de la inconveniencia de la separación geográfica entre los miembros del equipo.

Un **equipo virtual** se compone de miembros ampliamente dispersos que trabajan juntos para lograr una meta común y que se vinculan mediante computadoras y otras tecnologías como el teléfono, la videoconferencia y software de apoyo (Joinson, 2002). Algunos equipos virtuales pueden encontrarse personalmente con determinada frecuencia, pero en la mayoría de los equipos virtuales los miembros rara vez, si es que sucede, se encuentran personalmente. Sin embargo, Cascio (2000) notó numerosas ventajas para las organizaciones que usan equipos virtuales: *a)* ahorran en tiempo y viajes, *b)* tienen más acceso a los expertos y *c)* se extienden los mercados laborales al permitir a las firmas reclutar y retener a los mejores empleados, sin importar su localización física y *d)* tienen la oportunidad de asignar empleados a varios equipos al mismo tiempo.

Los miembros de los equipos virtuales pueden estar en diferentes lugares geográficos dentro de un solo país, pero dada la economía global, el surgimiento del comercio en línea y el crecimiento de las fusiones y adquisiciones, es cada vez más probable que los equipos virtuales incluyen miembros de diversas partes del mundo (Avolio, Kahai, Dum Dum y Sivasubramaniam, 2001). No es de sorprender que los desafíos de los equipos virtuales globales sean las diferencias de horario, las diferencias culturales y las barreras del lenguaje. La enseñanza del idioma y el entrenamiento transcultural en línea se encuentran entre las herramientas tecnológicas que se usan para ayudar a los miembros de los equipos virtuales globales a trabajar juntos. Por ejemplo, la Corporación Royal Dutch Shell, un gigante petrolero con base en Holanda, es un gran usuario del software de equipo virtual que proporciona herramientas en línea en tiempo real, programas de conocimientos en administración por red, escenarios de trabajo para el equipo por Internet y videoconferencias que ayudan a compensar la separación geográfica de los miembros de los equipos de proyecto global (Robb, 2002).

La confianza es también un aspecto crítico en los equipos virtuales. Debido a la ausencia de interacciones cara a cara, los equipos virtuales deben desarrollar un “gel” o un sentido de pertenencia que sea la base para el intercambio de información y el trabajo colaborativo (Avolio *et al.*, 2001). Cascio (2000) se dio cuenta de que cuando los miembros de un equipo virtual exhiben conductas de colaboración virtual, habilidades de socialización virtuales y habilidades de comunicación virtuales, se obtiene como resultado un aumento en la confianza y en un sentimiento de pertenencia compartido. Las **conductas de colaboración virtual** incluyen el intercambio de ideas sin censura, acordando responsabilidades y límites y cómo cumplirlos. Las **habilidades de socialización virtual** incluyen que los miembros del equipo soliciten realimentación sobre el proceso que están utilizando para alcanzar las metas, expresen su apreciación de las ideas y las tareas realizadas y se disculpen por los errores. Las **habilidades de comunicación virtual** incluyen replantear las oraciones o expresiones no claras para que todos los miembros del equipo entiendan lo que se está diciendo, reconocer la recepción de los mensajes y responder en el mismo día. Aun cuando son necesarias habilidades similares para mejorar la comunicación en ambientes o equipos de trabajo no virtuales (i.e. tradicionales), estas habilidades virtuales son particularmente importantes debido a la probabilidad de que se den errores de comunicación cuando los miembros de equipo están geográficamente separados, no se conocen y carecen de la interacción cara a cara.

En general, el entendimiento de los problemas que son relevantes para todos los equipos es útil al administrar equipos virtuales (Cascio, 2000). Por ejemplo, los líderes de equipos deben proporcionar roles y responsabilidades claras, clarificar cómo se tomarán las decisiones y explicar el grado en el que los miembros compartirán la responsabilidad para implantar las decisiones del equipo. El liderazgo del equipo virtual también es importante para asegurar que la comunicación e interacción regular entre los miembros se mantiene a pesar de la distancia geográfica (Bell y Kozlowski, 2002). Ya que los equipos virtuales son bastante nuevos, la investigación en esta área

EQUIPO VIRTUAL

Compuesto por miembros ampliamente dispersos que trabajan juntos para lograr una meta común y que se vinculan mediante computadoras y otras tecnologías como el teléfono, la videoconferencia y software de apoyo al equipo.

CONDUCTAS DE COLABORACIÓN VIRTUAL

Utilizadas en las interacciones de los equipos virtuales que incluyen el intercambio de ideas sin censura, acordando responsabilidades y límites y cómo cumplirlos.

HABILIDADES DE SOCIALIZACIÓN VIRTUAL

Utilizadas en las interacciones de los equipos virtuales que incluyen que los miembros del equipo soliciten realimentación sobre el proceso que están utilizando para alcanzar las metas, expresen su apreciación de las ideas y las tareas realizadas y se disculpen por los errores.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN VIRTUAL

Utilizadas en las interacciones de los equipos virtuales que incluyen replantear las oraciones o expresiones no claras para que todos los miembros del equipo entiendan lo que se está diciendo, reconocer la recepción de los mensajes y responder el mismo día.

está apenas comenzando. Esperamos que la atención se incremente conforme sucede con el uso cada vez más común en el escenario de trabajo global y el avance tecnológico.

Como se discutió en el capítulo 10 sobre actitudes y emociones, existe muy poca investigación empírica que apoye el uso de la telecomunicación y de otras modalidades electrónicas (Holland y Hogan, 1998). No obstante, es claro que el trabajo a distancia y los equipos virtuales llegaron para quedarse y que se continuará investigando para saber cuáles son aquellas circunstancias en las que resultan exitosos. También es interesante considerar si las diferencias individuales que se discutieron en el capítulo 3 se relacionan con el desempeño de los individuos que trabajan a distancia o en equipos virtuales. Por ejemplo, se predijo que las características de personalidad como la aceptabilidad y la apertura a la experiencia pueden estar relacionadas con el desempeño exitoso del equipo virtual, pero ningún estudio que sepamos ha analizado esta relación.

Los autores de este libro, los editores y el equipo de producción funcionaron como un equipo virtual mientras se escribía, editaba y publicaba. Los miembros del equipo estaban geográficamente separados en diferentes lugares de Estados Unidos, incluyendo Colorado, el norte y el sur de California, Connecticut, Illinois y Nueva York. Mucho del trabajo de colaboración al escribir el libro se realizó por correo electrónico, fax y teléfono. Nuestro equipo virtual sacó provecho de que los miembros del equipo y exhibieron conductas positivas de colaboración virtual, habilidades de socialización virtual y de comunicación virtual y se vio beneficiado por la identificación de los roles y responsabilidades por los líderes del equipo al inicio del proyecto. Por ejemplo, los autores podrían haber estado ocupados escribiendo los capítulos, pero se detenían para ayudar al editor a contestar preguntas sobre la continuación del proceso de producción. El editor jugó un papel decisivo al percatarse de la importancia de algunos aspectos que el escrito minimizaba o ignoraba o de que no dejaba claras algunas ideas particulares. Los miembros de nuestro equipo virtual exhibieron conductas de colaboración virtual como el intercambio de ideas entre los autores y el editor sin censurar, acordando las responsabilidades y límites y cumpliendo con ellos. También exhibimos habilidades de socialización virtual al expresar nuestra opinión de las ideas y de las tareas concluidas, solicitando continuamente realimentación a los miembros del equipo sobre las decisiones importantes. Estas discusiones positivas aseguraron que la comunicación, la cooperación y la interdependencia fueran altas en el equipo virtual a pesar de la separación geográfica entre sus miembros.

UN EQUIPO ESPECIALIZADO: LA TRIPULACIÓN DE CABINA DE UNA AEROLÍNEA

Casi cien años después de que los hermanos Wright funcionaran como un equipo para lograr el primer vuelo, el trabajo en equipo en la aviación sigue siendo un problema primario (Prince, Chidester, Bowers y Cannon-Bowers, 1992; Salas, Burke, Bowers y Wilson, 2001). Las tripulaciones de cabina de las aerolíneas ejecutan tareas altamente interdependientes, algunas de ellas ocurren rutinariamente en todos los vuelos y otras pueden ocurrir sólo en situaciones de emergencia raras pero muy practicadas (Ginnett, 1990). Las tripulaciones de cabina son especiales en el sentido de que trabajan juntas por periodos muy breves y en que deben realizar tareas críticas con gran efectividad poco después de que se conforma la tripulación. Las tripulaciones recién formadas son capaces de desempeñarse con efectividad antes de juntarse porque sus miembros reciben entrenamiento muy extenso que precede a su trabajo antes de formar parte de una.

Las tripulaciones de cabina de las aerolíneas enfrentan varios problemas, pero los requisitos reales para un trabajo en equipo efectivo se dan cuando se encuentran en situaciones inusuales. De acuerdo con Ginnett (1990), las tripulaciones se benefician del contexto organizacional cuando éste proporciona:

1. Objetivos que desafían la seguridad, el desempeño oportuno y el rendimiento de combustible.
2. Un sistema de educación que proporcione capacitación y consultoría que sea suplementario al dominio de los miembros en la tarea.
3. Un sistema de información que proporcione los datos necesarios para evaluar las situaciones y las estrategias alternativas para manejarlas.

La importancia del equipo de trabajo: una tripulación de vuelo debe comunicarse y colaborar.



El sistema de selección de la tripulación también es importante. La selección se dirige a identificar a los miembros que tienen habilidades relativas a la tarea y que pueden coordinarse y comunicarse con otros miembros del equipo. El capitán de la tripulación juega un papel clave. De acuerdo con el caso de estudio de Ginnette (1990), las conductas clave que muestra el capitán como líder de la tripulación incluyen:

1. Discutir explícitamente las tareas que requieren coordinación entre la cabina y el resto del avión.
2. Establecer explícitamente las normas o reglas para el comportamiento apropiado de la tripulación.
3. Manejar apropiadamente la dinámica que rodea a la autoridad inherente al papel del capitán.

Aunque algunos aspectos del desempeño del equipo son únicos para las tripulaciones de cabina de vuelo, estos equipos también tratan con muchos de los mismos elementos que otros equipos en las organizaciones deben enfrentar, incluyendo la selección, coordinación, comunicación, establecimiento de normas y toma de decisiones. Además, como muchos equipos, las tripulaciones aéreas están muy influidas por los factores del contexto organizacional que pueden mejorar o deteriorar el desempeño. Estas fases de entrada y proceso en los equipos se discutirán con detalle en los siguientes módulos.

MÓDULO 13.1 **asgas»**

- El uso cada vez mayor de equipos en las organizaciones presenta oportunidades y desafíos tanto para los administradores como para los psicólogos I-O. Existen oportunidades que mejoran el desempeño organizacional y para explorar el papel de las medidas de personalidad al seleccionar empleados que funcionen bien en equipos. Los desafíos se presentan en áreas tales como la composición, capacitación, motivación y evaluación del desempeño de los equipos.
- Un equipo es un conjunto interdependiente de individuos que trabajan juntos para alcanzar una meta común y que comparten la responsabilidad de los resultados específicos para la organización. Se usan

muchas clases de equipos en el escenario laboral, incluyendo los círculos de calidad, los equipos de proyecto, los de producción y los virtuales.

- Los equipos de producción se componen por empleados de primera línea que producen resultados tangibles. Un grupo de trabajo autónomo es una clase específica de equipo de producción que tiene control sobre una variedad de sus funciones. Los grupos autónomos se usan para mejorar la integración de los sistemas socio-técnicos y permiten a los grupos de empleados autoadministrarse.

- Las organizaciones que usan equipos virtuales se benefician de varias formas, incluyendo ahorros en tiempo y viajes y permitiendo mayor acceso de los expertos. Sin embargo, los equipos virtuales, en particular aquellos que rara vez tienen encuentros personales, enfrentan una gran variedad de retos.

TÉRMINOS CLAVE

conductas de colaboración virtual

círculo de calidad

equipo

equipo de producción

equipo de proyecto

equipo virtual

grupos de trabajo autónomos

habilidades de comunicación virtual

habilidades de socialización virtual

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

13.1 Durante el tiempo que pasa en la computadora o en Internet, ¿interactúa como parte de un equipo o grupo? Por ejemplo, ¿ha trabajado interactivamente con los miembros del equipo en algún proyecto mediante correo electrónico o por Internet? Si es así, ¿qué habilidades y conductas fueron importantes para mejorar las interacciones y el desempeño del equipo?

13.2 Si pudiera elegir su equipo favorito (ya sea en deportes, música o negocios), ¿cuál sería? Describa por qué eligió este equipo particular y describa las formas en las que se ajusta (o no) a la definición de equipo que se propuso en este capítulo.

UN MODELO DE LA EFECTIVIDAD DE UN EQUIPO

MODELO DE ENTRADA-PROCESO-SALIDA DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

MODELO DE ENTRADA-PROCESO-SALIDA DE LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO

Proporciona los vínculos entre las entradas, los procesos y los resultados (salidas) del equipo, lo que permite comprender cómo se desempeña un equipo y cómo maximizar tal desempeño.

El **modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad de un equipo** proporciona una manera de entender cómo se desempeña un equipo y cómo maximiza este desempeño (Gladstein, 1984; Hackman, 1987). Casi cualquier modelo de efectividad del equipo recién desarrollado usa el modelo de entrada-proceso-salida (Cohén y Bailey, 1997; Guzzo y Shea, 1992). La entrada se conforma por el contexto organizacional, la tarea y la composición del equipo. El proceso incluye normas, comunicación, coordinación, cohesividad y toma de decisiones. La salida incluye la productividad, la innovación y el bienestar de los miembros del equipo. La figura 13.1 muestra el modelo en el cual la entrada afecta el proceso, el cual a su vez afecta la salida. Este modelo, que ha sido apoyado por estudios de investigación, propone que la entrada afecta *indirectamente* a la salida mediante el proceso del equipo. La investigación ha indicado también que la entrada puede tener un efecto directo sobre la salida (Campion, Medsker y Higgs, 1993). Como puede observarse en la figura 13.1, existen vínculos directos e indirectos entre la entrada y la salida, mediados por los procesos.

Fase de entrada

Contexto organizacional El contexto organizacional —el cual incluye el sistema de incentivos, el de capacitación, el ambiente físico, el apoyo administrativo y la tecnología— es importante para el desempeño del equipo. Estas influencias contextuales mejoran las interacciones del equipo e incrementan su efectividad al proporcionar los recursos necesarios para el desempeño y funcionamiento del equipo de trabajo. Gladstein (1984) encontró, por ejemplo, que las variables organizacionales externas como el crecimiento del mercado, se relacionaron positivamente con los ingresos del equipo de ventas. La investigación de Goodman y sus colaboradores en minas de carbón encontró que la tecnología y otras variables contextuales afectan directamente los procesos y desempeño del equipo, y que deberían incluirse en los modelos de efectividad del equipo

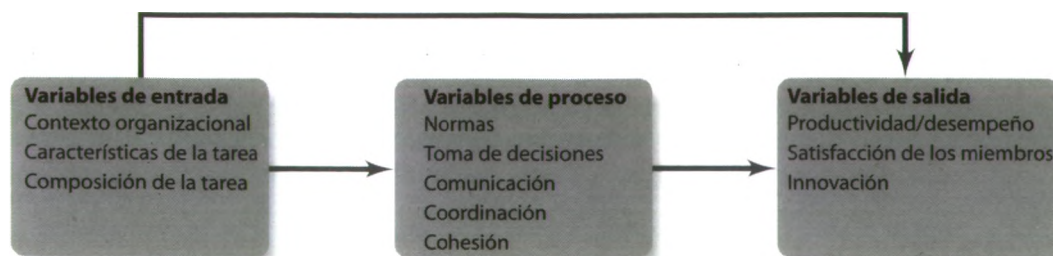


FIGURA 1 3.1 Modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad del equipo
FUENTE: Adaptado de Gladstein (1984).

► (Goodman, 1986; Goodman, Ravlin y Schminke, 1987). Más aún, el sistema de recompensas de la organización es una influencia contextual del desempeño del equipo. Por ejemplo, los equipos son más exitosos si las recompensas y objetivos se dirigen al comportamiento del equipo, no al del individuo (Hackman, 1987). El trabajo de Pritchard (1995) para mejorar la motivación en el equipo con el uso de metas, recompensas y realimentación es consistente con esta posición. Se discutirá más adelante en este capítulo sobre el reconocimiento y realimentación del equipo, así como sobre el trabajo de Pritchard.

Tarea del equipo El desempeño del equipo depende de la tarea que se debe realizar. Una forma ampliamente citada de clasificar o categorizar tareas es el enfoque de las características del puesto, que se revisó en el capítulo 9 (Hackman y Oldham, 1980). La teoría de las características del puesto se desarrolló como una manera de entender cómo el trabajo motiva a los individuos, pero también puede aplicarse a los equipos. Visto desde la perspectiva del equipo, la teoría de las características del puesto propone que los miembros del equipo están motivados por tareas que requieren una variedad de habilidades, proporcionan autonomía, son significativas e importantes y realimentan el desempeño (Fleishman y Zaccaro, 1992; Hackman, 1987). La investigación indicó que el enfoque de las características del puesto predice con éxito el desempeño en una variedad de equipos incluyendo a los administrativos, los de apoyo y los de profesionales (Campion, Papper y Medsker, 1996; Cohén y Bailey, 1997). Por ejemplo, Campion *et al.* (1993) encontraron que las características del diseño del trabajo, en particular la autonomía, fueron predictivas de la productividad y satisfacción del equipo. Esta investigación apoyó el papel que juegan las características de la tarea en el desempeño del equipo. Así, debería darse a los equipos tareas más significativas e interesantes para dotarlo de algún grado de autonomía.

Composición del equipo Se refiere a los atributos de los miembros del equipo incluyendo habilidades, capacidades, experiencias y características de personalidad (Guzzo y Dickson, 1996). Como cualquier fanático de equipos deportivos profesionales, usted puede observar la importancia que tiene el reclutamiento e intercambio de jugadores, una estrategia importante para mejorar la efectividad del equipo que consiste en seleccionar a los individuos que hagan mejores contribuciones al mismo. Stevens y Campion (1994) buscaron determinar los requisitos de conocimiento, capacidad y habilidad (competencia) para el trabajo en equipo. Se enfocaron en las competencias de equipo más que en las técnicas y en seleccionar individuos que funcionaran mejor en equipo que como los individuos que conformarían el equipo. Identificaron 14 competencias específicas (véase la tabla 13.1), dividiéndolas en interpersonales y autoadministrables.

Stevens y Campion (1993, 1999) también desarrollaron y validaron una prueba de selección para el trabajo en equipo; una muestra de los reactivos se muestra en la tabla 13.2. En dos muestras de empleados de producción, la prueba de trabajo en equipo (*teamwork test*) se correlacionó positivamente con las calificaciones del supervisor y de los pares al trabajo en equipo y al desempeño total. Un hallazgo inesperado fue que la prueba correlacionó alto con las pruebas de capacidad cognoscitiva. Stevens y Campion propusieron que esta alta correlación pudo deberse en parte a que la prueba de trabajo en equipo es de lápiz-papel que requiere solución de problemas, capacidad de lectura y habilidades verbales, todas las cuales se sobreponen con las capacidades requeridas con las pruebas cognoscitivas tradicionales. Sin embargo, en las dos muestras encontraron que la prueba de trabajo en equipo predijo el desempeño del equipo y el general aún después de que se controló la influencia de la capacidad cognoscitiva. Así, los hallazgos del estudio indicaron que el nivel individual de competencia identificado por Stevens y Campion puede tener un valor práctico al formar equipos de trabajo.

Algunos estudios recientes han indicado que la capacidad cognoscitiva y los rasgos de personalidad de los miembros del equipo son predictores importantes del desempeño del equipo. Por ejemplo, Barry y Stewart (1997) investigaron si la extroversión y la conciencia se relacionaban con los resultados del equipo. Se asignaron estudiantes a equipos de cuatro y cinco personas que llevaban a cabo tareas de solución creativa de problemas durante varias semanas. Primero, contrario a la hipótesis, los investigadores no encontraron correlación entre la conciencia y el de-

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

Atributos de los miembros del equipo incluyendo habilidades, capacidades, experiencias y características de personalidad.

TABLA 13.1

Dimensiones comprendidas en el *teamwork test* de Stevens y Campion (1999)**I. Competencias interpersonales****A. Competencias para resolución de conflictos**

1. Competencia para reconocer y alentar lo deseable y desanimar el conflicto de equipo indeseable.
2. Competencia para reconocer el tipo y la fuente de conflicto que confronta al equipo y para implantar la estrategia de solución apropiada.
3. Competencia para implantar una estrategia de negociación integral (ganar-ganar) en vez de la estrategia tradicional distributiva (ganar-perder).

B. Competencias para solución de problemas con colaboración

4. Competencia para identificar situaciones que requieren solución de problemas participativa y para utilizar el grado y tipo apropiado de participación.
5. Competencia para reconocer los obstáculos para la toma de decisiones grupal y para implantar las acciones correctivas apropiadas.

C. Competencias de comunicación

6. Competencia para entender redes de comunicación y para utilizar redes descentralizadas para mejorar la comunicación cuando sea posible.
7. Competencia para comunicar con apertura y apoyo; esto es, enviar mensajes que sean
 - a) orientados a la conducta o al evento
 - b) congruentes
 - c) válidos
 - d) conjuntivos, y
 - e) propios.
8. Competencia para escuchar sin evaluar y para usar apropiadamente técnicas activas para escuchar.
9. Competencia para maximizar la consonancia entre los mensajes verbales y no verbales y para reconocer e interpretar los mensajes no verbales de los demás.
10. Competencia para involucrarse en pláticas y agradecimientos como reconocimiento de su importancia.

II. Competencias de auto-manejo**D. Competencias para el establecimiento de metas y administración del desempeño**

11. Competencia para establecer metas de equipo específicas, desafiantes y aceptables.
12. Competencia para monitorear, evaluar y proporcionar realimentación tanto al desempeño general del equipo como al desempeño individual de los miembros.

E. Competencias de planeación y coordinación de tareas

13. Competencia para coordinar y sincronizar actividades, información y tareas entre los miembros del equipo.
14. Competencia para ayudar a establecer tareas y asignar roles a los miembros individuales del equipo y para asegurar el equilibrio apropiado de la carga de trabajo.

FUENTE: Stevens y Campion (1999).

sempañe del equipo. Esto es sorprendente por la fuerte relación de la conciencia con el desempeño en las medidas del desempeño individual, en oposición a las del equipo. Segundo, la proporción de los miembros del equipo que calificaron alto en extraversión se relacionó con el desempeño del equipo en una forma curvilínea. Esto es, los equipos que tenían de 20 a 40% de sus miembros con alta extraversión superaron a los equipos con un porcentaje más alto o más bajo de tales miembros. Al explicar el hallazgo, los autores notaron que la extraversión aumenta la cantidad de comunicación verbal dentro del equipo y por tanto es especialmente importante en los escenarios laborales donde se presenta interacción social (Barry y Stewart, 1997). La inclusión de pocos miembros tan extrovertidos resultó en una falta de individuos comunicativos y

**Reactivos muestra del *teamwork test*
de Stevens y Campion (1993)**

1. Suponga que se encuentra a sí mismo en una discusión con varios compañeros de trabajo acerca de quién debe realizar una tarea muy desagradable pero rutinaria. ¿Cuál de las siguientes opciones podría ser la forma más efectiva para resolver la situación?
 - A. Dejar que el supervisor lo decida, pues se evitaría cualquier sesgo personal.
 - B. *Disponer un programa de rotación de tal manera que todos compartan la tarea.*
 - C. Permitir que los trabajadores que mostraron la primera elección sean los primeros en decidir.
 - D. Asignar al azar a una persona para que realice la tarea y no cambiarla.
2. Su equipo quiere mejorar la calidad y fluidez de las conversaciones entre sus miembros. Su equipo debe:
 - A. *Usar comentarios constructivos y relacionarlos con lo que los demás dijeron.*
 - B. Establecer un orden específico para que todos hablen y seguirlo.
 - C. Dejar que los miembros que más tengan que decir determinen la dirección y tópicos de la conversación.
 - D. Hacer todas las anteriores.
3. Suponga que se le presentan los siguientes tipos de metas. Se le solicita que elija una para que su equipo trabaje. ¿Cuál elegiría?
 - A. Una meta fácil para asegurarse de que el equipo la logrará, creando un sentimiento de éxito.
 - B. Una meta de dificultad promedio para que el equipo sienta el reto, pero que se logre sin mucho esfuerzo.
 - C. *Una meta difícil y desafiante que obligue al equipo a desempeñarse a un nivel alto pero que pueda obtenerse para que el esfuerzo no se vea inútil.*
 - D. Una meta muy difícil, o casi imposible para que si el equipo se queda corto, por lo menos tenga un objetivo muy alto que perseguir.

Nota. Las respuestas correctas están en *italicas*.

FUENTE: Stevens y Campion (1993).

asertivos necesarios para el éxito del equipo. Sin embargo, ya que la extroversión aumenta la cantidad, pero no necesariamente la calidad de la comunicación, los equipos con alto porcentaje de extrovertidos pueden ser disfuncionales porque el conflicto y el poder luchan entre esos miembros francos y directos. Los inconvenientes de tener tantos miembros extrovertidos en el equipo se hacen evidentes en el bajo desempeño al resolver problemas complejos. En general, los autores concluyeron que aún cuando la extroversión se relaciona con el desempeño del equipo, los directivos deberían estar conscientes de que el desempeño puede afectarse si las decisiones del equipo sobreenfatizan la importancia de la extroversión.

Barrick, Stewart, Neubert y Mount (1998) estudiaron 652 empleados comprendidos en 51 equipos de trabajo y examinaron si las variables de composición del equipo (capacidad y personalidad) se relacionaban con su desempeño. Encontraron que los equipos compuestos por miembros con alta capacidad cognoscitiva, conciencia, aceptabilidad, extroversión y estabilidad emocional recibieron calificaciones más altas en desempeño del equipo por parte del supervisor. Neuman y Wright (1999) usaron medidas de capacidad cognoscitiva y de rasgos de personalidad a nivel de equipo para predecir el desempeño de 79 equipos de cuatro personas. Después de controlar la capacidad cognoscitiva, los equipos compuestos por miembros con alta conciencia y aceptabilidad obtuvieron calificaciones más altas por parte del supervisor en cuanto al desempeño del grupo de trabajo, medidas objetivas más altas sobre la precisión del trabajo y sobre una mayor cantidad de trabajo realizado. Estos estudios indican que la capacidad mental y ciertos rasgos de personalidad son útiles para predecir el desempeño de los equipos de trabajo. Entre los

estudios ha sido relativamente menor el énfasis en la apertura a la experiencia, la cual ha probado ser importante en el área de capacitación y debería recibir más atención en la investigación sobre la composición de equipos.

Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas y Volpe (1995) identificaron un modelo mental compartido como una competencia basada en el conocimiento que es muy importante para la efectividad del equipo. Los modelos mentales son formas organizadas de pensamiento que permiten a las personas describir, explicar y predecir las conductas de los demás (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas y Cannon-Bowers, 2000). Los **modelos mentales compartidos** son formas organizadas en las que los miembros piensan acerca de cómo funcionará el equipo. Los modelos mentales compartidos dan a los miembros una forma común de entender los requerimientos de las tareas y mejoran los procesos de coordinación, lo que a su vez mejora el desempeño del equipo (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001).

Muchos equipos de basquetbol exitosos tienen una comprensión compartida sobre cómo operará la ofensiva bajo diversas situaciones del juego. Los miembros del equipo con un modelo mental compartido saben cuándo “acelerar el contraataque” o cuando “calmar las cosas” si uno de los jugadores gana el rebote al fallar un tiro de los oponentes. En otro ejemplo, los equipos del servicio médico de emergencia (SME) se benefician al usar modelos mentales compartidos de las situaciones que enfrentan. Los miembros de estos equipos tienen que tomar decisiones rápidas en situaciones inesperadas, todas encaminadas a que el paciente sobreviva. Deben determinar qué tan rápido debe ir el conductor y si debe o no poner la sirena. También necesitan determinar lo que el paciente necesita con más urgencia y qué técnica de emergencia médica es la más útil. Tanto en el ejemplo del equipo de basquetbol como en el de emergencia médica, cuando los miembros del equipo tienen un modelo mental compartido, son capaces de predecir lo que sus compañeros de equipo van a hacer en diferentes situaciones, lo que lleva a un desempeño más efectivo del equipo.

En resumen, la investigación reciente ha proporcionado evidencia de que ciertas competencias y características de personalidad están relacionadas positivamente con el desempeño del equipo. Esperamos que la investigación que analiza los predictores de diferencias individuales sobre el desempeño del equipo continúe usando estos enfoques para lograr sus metas. Aunque la investigación sistemática en tales predictores de personalidad sobre el desempeño del equipo es relativamente nueva, la investigación en el área de la diversidad en los equipos no lo es, por lo que lo veremos en el siguiente tópico.

Diversidad del equipo Como se revisó en el capítulo 11, el tema de la diversidad en los equipos y en las organizaciones es interesante y controvertido. Milliken y Martins (1996) observaron que aunque a veces provoca reacciones emocionales intensas por su asociación con la acción afirmativa y las cuotas de contratación, el término “diversidad” simplemente se refiere a las diferencias o la variedad. Tales diferencias entre los miembros de un equipo se presentan de varias formas. Los investigadores que estudian la diversidad en los equipos distinguen entre diversidad demográfica y diversidad psicológica. La **diversidad demográfica** se refiere a las diferencias en los atributos observables o características demográficas como la edad, el género y la raza. La **diversidad psicológica** se refiere a las diferencias que subyacen a los atributos como las habilidades, capacidades, características de personalidad, actitudes, creencias y valores. La diversidad psicológica puede incluir antecedentes funcionales, ocupacionales y educativos.

Como también se vio en el capítulo 11, numerosos estudios han analizado los efectos de la diversidad demográfica en los resultados individuales y del equipo en el trabajo. La investigación indicó que los individuos que tienen características demográficas diferentes a las de su equipo de trabajo (p.e., raza, género y edad) están menos comprometidos psicológicamente con sus organizaciones, tienen menos probabilidad de permanecer en ellas y más probabilidad de ausentarse del trabajo (Tsui, Egain y O'Reilly, 1992). De manera similar, Jackson *et al.* (1991) propusieron que tal diversidad puede conducir a la incomodidad entre sus miembros, quienes pueden reaccionar a ésta abandonando al equipo o a la organización. Sin embargo, los investigadores identificaron asimismo algunos beneficios de la diversidad demográfica. Al analizar la diversidad en el género y en la raza, Watson, Kumar y Michaelsen (1993) estudiaron a grupos demográficamente similares y diversos a los que se les pidió que resolvieran problemas complejos. Encontraron que los grupos homo-

MODELO MENTAL COMPARTIDO

Forma organizada en las que los miembros piensan sobre cómo funcionará el equipo; ayuda a los miembros a entender y predecir la conducta de sus compañeros de equipo.

DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA

Diferencias en los atributos observables o características demográficas como la edad, el género y la raza.

DIVERSIDAD PSICOLÓGICA

Diferencias en los atributos subyacentes como las habilidades, capacidades, características de personalidad, actitudes, creencias y valores; puede incluir antecedentes funcionales, ocupacionales y educativos.

généos al inicio trabajaron juntos de forma más eficiente y se desempeñaron mejor que los grupos diversos. Con el paso del tiempo, sin embargo, los grupos demográficamente diversos se hicieron más efectivos que los homogéneos para identificar problemas y generar soluciones alternativas a los problemas complejos que se les plantearon. Estos hallazgos sugieren que la heterogeneidad basada en la diversidad demográfica puede ir en detrimento de los grupos recién formados, pero la heterogeneidad puede aportar ventajas si se da tiempo para que los grupos interactúen.

Los investigadores también analizaron los efectos de la diversidad psicológica sobre los resultados individuales y del equipo. La diversidad psicológica entre los miembros del equipo incrementa el conocimiento y las habilidades disponibles para realizar las tareas en equipo. Así, en las tareas de generación de ideas y de toma de decisiones, los equipos heterogéneos superaron a los homogéneos, lo que es probable gracias a que los miembros del equipo llegaron con una gran variedad de perspectivas para apoyarse en las tareas (Magjuka y Baldwin, 1991; McGrath, 1984). En esencia, la diversidad ayuda al equipo a desarrollar soluciones más creativas e innovadoras. No es de sorprender que los equipos con antecedentes funcionales y habilidades diversos tengan mayor dificultad para coordinar sus esfuerzos que los equipos con miembros con antecedentes funcionales y habilidades homogéneas. Además, una gran cantidad de heterogeneidad en valores y habilidades puede dificultar la comunicación y la coordinación entre los miembros del equipo, en particular cuando está recién formado (Ilgen, 1999).

Harrison y sus colaboradores condujeron una serie de estudios que analizaban los efectos tanto de la diversidad demográfica como de la psicológica a lo largo del tiempo. Harrison, Price y Bell (1998) encontraron que la longitud del periodo en que los miembros del equipo funcionaron juntos debilitó los efectos (negativos) de la diversidad demográfica sobre el desempeño del equipo, pero fortaleció los efectos (positivos) de la diversidad psicológica cuando los miembros tuvieron oportunidad de involucrarse en interacciones significativas. En un estudio de seguimiento, Harrison, Price, Gavin y Florey (2002) encontraron que al pasar el tiempo, la colaboración entre los miembros debilitó los efectos de la diversidad demográfica en los resultados del equipo, pero de nueva cuenta fortaleció los efectos de la diversidad psicológica. Estos hallazgos son consistentes con los de Watson *et al.* (1993) que encontraron que la diversidad psicológica entorpece el desempeño del equipo sólo en las primeras etapas del desarrollo del grupo.

En general, la investigación en esta área indica que la diversidad es una espada de doble filo que aporta grandes retos y oportunidades a los equipos y a las organizaciones (Milliken y Martens, 1996). Los retos surgen en parte del hecho de que la diversidad se presenta de diferentes maneras. Como se vio en el capítulo 11, tiene mucho más valor analizar los efectos de la diversidad con base en atributos humanos significativos que en diferencias demográficas. Las oportunidades que proporcionan los equipos diversos surgen de su capacidad para desarrollar soluciones más creativas e innovadoras que las de los equipos homogéneos. Estos aspectos de diversidad en el equipo seguirán presentando desafíos a los administradores, a los psicólogos 1-0 y a los miembros de equipos que trabajen en una fuerza laboral cada vez más multicultural y global.

Fase de proceso

Normas En contraste con las políticas organizacionales que especifican las reglas y regulaciones formales, las **normas** son las reglas informales y a veces no explícitas que adoptan los equipos para regular la conducta de sus miembros (Feldman, 1984; Greenberg, 2002). Las normas pueden regular una variedad de conductas y costumbres, incluyendo la conducta no ética, el código de vestimenta y la puntualidad con la que las juntas de trabajo deben iniciar y terminar. Sin embargo, la norma más común se relaciona con la productividad de los miembros del equipo. Algunos equipos de trabajo tienen normas de alta productividad, mientras que otros equipos ejercen una presión normativa sobre sus miembros para limitar su productividad. La violación a las normas de productividad, que puede hacer surgir problemas de justicia y equidad, se considera con más seriedad que la violación de otras normas, aunque el vestirse con traje en un viernes casual también es una metida de pata importante que debe evitarse. De hecho, compañías tales como Morgan Stanley y Paine Webber, tradicionalmente conocidas por sus códigos de vestimenta formal, están colaborando en la transición al atuendo casual arreglando que los vendedores de ropa casual den descuentos a sus empleados (Daniels, 2000).

NORMAS

Reglas Informales y a veces no explícitas que adoptan los equipos para regular la conducta de sus miembros.

Es más probable que las normas sean reforzadas si facilitan la supervivencia del equipo, si simplifican el comportamiento esperado de sus miembros y si clarifican lo que distingue a la identidad del equipo (Feldman, 1984). Las normas pueden desarrollarse de diversas formas: mediante declaraciones explícitas de los miembros del equipo, como conductas remanentes de situaciones pasadas, o a partir del primer patrón de conducta que surge en el equipo. Una gran cantidad de investigación ha demostrado que las normas tienen un impacto importante en la conformación, la toma de decisiones y el desempeño del equipo (Forsyth, 1999).

Comunicación y coordinación El desempeño del equipo depende en gran medida de la efectividad de la comunicación, incluyendo el intercambio apropiado de información (Swezey y Salas, 1992). La comunicación abarca la transmisión de información de uno de sus miembros a otro en un lenguaje común. Una buena comunicación entre los miembros es importante en casi todos los equipos, pero es particularmente necesaria para aquellos cuyas tareas son interdependientes y dinámicas. Por ejemplo, los miembros de la tripulación de vuelo que dependen uno del otro deben comunicarse proporcionando información, escuchando con atención y siendo asertivos al tomar decisiones rápidas si surgen situaciones inusuales o inesperadas (Prince *et al*, 1992).

La coordinación es importante para los equipos por el trabajo interactivo que realizan. Los miembros de equipos bien coordinados pueden obtener información de otros miembros cuando sea necesario y moverse con facilidad de una tarea a otra (Swezey y Salas, 1992). Los grupos efectivos son capaces de minimizar las **pérdidas de coordinación**, que ocurren cuando los miembros del equipo gastan su energía en diferentes direcciones o fracasan al sincronizar su trabajo con tareas cuyos límites de tiempo son importantes. La coordinación y los procesos de pérdida fueron observados en ejercicios de jalar la cuerda en los primeros días de la investigación de grupos. Ringlemann (1913) encontró que cuando se le pedía a la gente que jalara simultáneamente una cuerda, algunos jalaban y otros soltaban; así, la fuerza del grupo siempre fue menor que la suma de la fuerza ejercida por los miembros del grupo que jalaban individualmente. Estudios posteriores propusieron que otro fenómeno llamado *abulia social*, en la que los miembros del equipo asumen que los demás miembros aguantarán la carga, también pudo haber sido un factor en los hallazgos de Ringlemann. Uno o ambos fenómenos pueden estar involucrados en los resultados de investigación demostrando que el desempeño del equipo declina con la adición de miembros extra más allá del mínimo requerido (Gladstein, 1984).

La **abulia social** ocurre cuando la disminución de sentimientos de responsabilidad individual da como resultado una reducción en la motivación y en el desempeño de los grupos (Latané, Williams y Harkins, 1979). Los trabajadores también están motivados a presentar abulia social cuando creen que su conducta no está siendo monitoreada, lo que ocurre con más frecuencia en grupos de trabajo grandes (Jones, 1984). Se ha realizado considerable investigación sobre la abulia social al documentarse en grupos que trabajan en tópicos tales como el desempeño en laberintos, problemas de creatividad, lluvia de ideas y ejercicios de supervisión.

La abulia social no es inevitable cuando las personas trabajan juntas. En la revisión de la pérdida de la productividad en los grupos, Shepperd (1993) afirmó que una forma de remediar la baja productividad es haciendo contribuciones individuales indispensables para lograr los resultados deseados por el grupo. Shepperd propuso por lo menos cuatro maneras de hacerlo: *a)* incrementar la dificultad de la tarea, *b)* incrementar lo exclusivo de las contribuciones individuales, *c)* llevar a los individuos a inferir que obtener el beneficio colectivo depende de su contribución personal y *d)* enseñar directamente a los individuos que su contribución es necesaria. Con base en la vasta investigación sobre abulia social, estos enfoques pueden mejorar la motivación de los miembros del grupo y el desempeño grupal general.

Cohesión Conforme los equipos maduran, desarrollan **cohesión**, que es el grado en el que los miembros del equipo desean permanecer en el equipo y se comprometen con sus metas (Forsyth, 1999). Los equipos con alta cohesión se caracterizan por la estabilidad, el orgullo por pertenecer al equipo, los sentimientos de unidad y satisfacción que los mantienen juntos, normas estrictas y presión para conformarse. Los miembros de equipos cohesionados están más profundamente in-

PÉRDIDA DE COORDINACIÓN

Desempeño grupal reducido que ocurre cuando los miembros del equipo gastan su energía en diferentes direcciones o fracasan al sincronizar o coordinar su trabajo.

ABULIA SOCIAL

Reducción en la motivación y el desempeño grupal que ocurre cuando disminuye el sentimiento de responsabilidad individual o se reduce la oportunidad de evaluar el desempeño individual.

COHESIÓN

Grado en el que los miembros del equipo desean permanecer en el equipo y se comprometen con sus metas.

volucrados en las actividades del equipo, responden positivamente a los demás y se comunican apropiadamente. Así, los equipos con alta cohesión tienen más poder sobre sus miembros que los equipos con baja cohesión (Goodman, Ravlin y Schminke, 1987). Un buen ejemplo de equipo cohesionado es un equipo de hockey cuyos miembros se sienten orgullosos de pertenecer a él, tienen sentimientos de unidad y normas estrictas para trabajar duro en las prácticas y en los juegos.

Un meta-análisis realizado por Mullen y Cooper (1994) encontró que la cohesión está asociada con el desempeño exitoso del equipo. Su estudio produjo otros hallazgos igualmente importantes. Primero, la relación entre la cohesión y el desempeño del equipo ocurre con mayor consistencia en los equipos de proyecto, que son realmente interdependientes; ocurre con menos consistencia en los equipos de servicio o de ventas, que no son tan interdependientes. Segundo, la relación del desempeño del equipo con la cohesión fue más fuerte que la relación de la cohesión con el desempeño, proponiendo que, contrario a lo que suponen muchos investigadores, el desempeño del equipo afecta la cohesión más que al contrario. Este hallazgo propone que los equipos con buen desempeño pueden volverse altamente cohesionados.

Puede haber conflicto entre los equipos con alta cohesión que parecen tener metas o tareas confrontadas (Thomas, 1992). Un ejemplo es el trabajo que se realizó al despejar el sitio del World Trade Center después de la destrucción de los ataques terroristas del 11 de septiembre. Como se describe en el libro *American Ground: Unbuilding the World Trade Center*, los esfuerzos de recuperación y limpieza dieron lugar a fricciones entre los equipos de bomberos, los de policía y los de civiles (Langewiesche, 2002). La falta de cohesión entre los voluntarios civiles fue un factor en el retiro de este grupo después de las primeras semanas. Los empleados de organizaciones privadas, los diversos departamentos de la ciudad y los departamentos de gobierno no llegaron a acuerdos en las responsabilidades y prioridades. Aún más, los bomberos consideraron que su tarea era recuperar los cuerpos de aproximadamente 300 compañeros que perdieron la vida tratando de salvar a otros; la policía se dedicó a encontrar los cuerpos de 35 compañeros caídos. Era más probable que los cuerpos de los oficiales de policía se encontraran en la periferia de los edificios, ya que ellos estaban dirigiendo a los ocupantes de los edificios cuando las torres colapsaron. En contraste, era más probable encontrar los restos de los bomberos en los restos de las escaleras ya que muchos de ellos iban subiendo cuando el edificio colapsó. Era también la lucha por la imagen. La prensa y el público consideró a los bomberos más “heroicos” que los policías pues muchos bomberos murieron dentro de los edificios. Cuando las fuerzas de policía de la ciudad de Nueva York y de la Port Authority despejaban el sitio, se dieron cuenta de que la imagen de los bomberos crecía, aumentando la envidia entre las dos fuerzas y volviéndose cada vez más tensa la situación. En determinado punto los bomberos, a los que se les ordenó que no detuvieran el trabajo de búsqueda hasta que se encontraran los restos de todos los camaradas, explotaron contra los policías, a quienes también se les ordenó que evitaran que los bomberos retrasaran la limpieza. Los civiles, en contraste, estaban particularmente preocupados por despejar el sitio y protegerlo del posible colapso de otros edificios. Además, considerando la enorme cantidad de civiles (más de 2 000) muertos o desaparecidos, sintieron que los restos de los no uniformados quedaban en los escombros sin concederles el respeto adecuado. Este trágico y traumático evento ilustra el punto de que en la medida en que los equipos estén más cohesionados, se incrementarán los conflictos y tensiones con otros equipos que tengan metas diferentes.



Ocasionalmente los equipos tienen metas en conflicto, como se ejemplificó por la hostilidad entre la policía y los bomberos sobre cómo debía procederse en el trabajo del World Trade Center.

PENSAMIENTO GRUPAL

Modalidad de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesionado y cuando el deseo de acuerdo de los miembros del grupo anula su motivación para valorar las alternativas de acción de manera real.

POLARIZACIÓN GRUPAL

Tendencia de los grupos a tomar decisiones más extremas que las que toman los individuos.

FENÓMENO DE RIESGO

Tendencia de los grupos a tomar decisiones más riesgosas que los individuos; relacionado con el fenómeno más amplio de polarización grupal.

Toma de decisiones La toma de decisiones en los equipos es crucial para su éxito. La toma de decisiones en equipo se da mediante la definición del problema, la recolección de información, la discusión y evaluación de alternativas, decidiendo en conjunto el curso de acción apropiado. Gran cantidad de investigaciones sobre la toma de decisiones en equipo han analizado las circunstancias bajo las cuales los equipos toman decisiones equivocadas. Varias decisiones grupales equivocadas pueden atribuirse a un fenómeno llamado pensamiento grupal, el cual fue identificado inicialmente por el psicólogo social Irving Janis. El **pensamiento grupal** es una modalidad de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesionado y cuando el deseo de acuerdo de los miembros del grupo anula su motivación para valorar las alternativas de acción de manera real (Janis, 1982). El pensamiento grupal es un ejemplo específico de la **polarización del grupo**, que es la tendencia de los grupos a tomar decisiones más extremas (i.e., más polarizadas) que las que toman los individuos. Originalmente los investigadores encontraron que los grupos tendieron a tomar decisiones más riesgosas que los individuos y le llamaron **fenómeno de riesgo**. Posteriormente los investigadores descubrieron que algunos grupos toman decisiones más cautelosas que las de los individuos del grupo. Así, la polarización grupal puede implicar juicios más cautelosos o más riesgosos después de una discusión grupal cuando se compara con el promedio de juicios individuales realizados antes de la discusión (Bettenhausen, 1991; Myers y Lamm, 1976). La polarización del grupo ocurre porque la gente que trabaja en grupos tiende a cambiar su opinión en la dirección que creen que es consistente con los valores del grupo (Forsyth, 1999). De esta forma, las decisiones grupales son con frecuencia más extremas que la decisión que cualquier individuo del grupo pueda tomar.

La decisión equivocada del presidente John F. Kennedy y sus asesores de enviar comandos a Cuba para invadir el área conocida como Bahía de Cochinos ha sido atribuida en parte al pensamiento grupal (Janis, 1982). En abril de 1961, el presidente Kennedy y su comité de asesores que incluía miembros de la Agencia Central de Inteligencia, de la Junta de Jefes de Staff y de expertos en asuntos internacionales, contemplaron la invasión a Cuba. El plan implicaba un escuadrón de comandos entrenados que debían capturar y defender la Bahía de Cochinos en la costa sur de Cuba. Una vez que se controlara, los comandos lanzarían un ataque contra el ejército de Fidel Castro y alentar la revuelta civil en La Habana. La invasión de Bahía de Cochinos tuvo lugar el 17 de abril y fue un desastre. El escuadrón completo de comandos fue capturado o muerto en esos días y el gobierno de Estados Unidos tuvo que mandar comida y suministros a Cuba para dar el rescate para el regreso de los comandos sobrevivientes (Forsyth, 1999). Janis (1982) describió el plan de invasión de Bahía de Cochinos como un caso de una mala toma de decisiones grupal resultado del pensamiento grupal y llamado uno de los “peores fracasos perpetrados por un gobierno responsable” (p. 14).

La desafortunada decisión de los oficiales de la NASA de lanzar la nave espacial *Challenger* en enero de 1986 también se atribuyó al pensamiento grupal (Morehead, Ference y Neck, 1991). A pesar de las advertencias de algunos ingenieros de que el clima frío podría hacer frágiles los propulsores de la nave, los oficiales de la NASA decidieron acelerar el lanzamiento que resultó en la explosión del *Challenger 73* segundos después de despegar. Se han expresado dudas similares sobre las decisiones tomadas en diferentes partes de la construcción y vuelo de la nave espacial *Columbia*, que se desintegró al entrar a la atmósfera de la Tierra en febrero de 2003.

Janis afirma que el pensamiento grupal es una enfermedad que infecta a los grupos sanos; identificó diversos síntomas que señalan la existencia del pensamiento grupal, incluyendo la presión interpersonal que resulta de una alta cohesión de grupo, ilusiones de invulnerabilidad y falta de una discusión abierta. El pensamiento grupal es más probable cuando los grupos utilizan estrategias de toma de decisiones defectuosas como considerar sólo las alternativas extremas, no desarrollar planes de contingencia y perder de vista los objetivos generales (Forsyth, 1999).

Para prevenir el pensamiento grupal, es útil que los miembros del grupo soliciten varios puntos de vista diferentes y que consideren una amplia diversidad de perspectivas y cursos de acción alternativos. Los miembros del grupo deberían también ser motivados a expresar cualquier duda que tengan sobre una solución que se tomó con demasiada rapidez. Algunas investigacio-



"Todos los que estén a favor digan Sí."

"51"

"Sí"

"Sí" "Sí"

FUENTE: © The New Yorker
Collection 1979 Henry
Martin de cartoonbank.com.
Derechos reservados.

nes han mostrado que el pensamiento grupal puede evitarse si los individuos son asignados a jugar un papel de abogado del diablo que critica los cursos de acción propuestos y las preguntas y supuestos que subyacen a la elección popular entre los miembros del grupo. Por ejemplo, Priem, Harrison y Muir (1995) encontraron que dividir el grupo en subgrupos es útil para reducir el pensamiento grupal. Propusieron que un subgrupo debería proponer soluciones y otro subgrupo proponer soluciones opuestas a las desarrolladas por el primer grupo. Los subgrupos entonces interactúan y conciben soluciones que son aceptables para ambos. Los investigadores encontraron que este enfoque ayudó a evitar el consenso prematuro que en ocasiones conduce al pensamiento grupal y llevó a un fuerte acuerdo sobre las decisiones finales que se tomaron. Ya que el estudio se realizó con estudiantes que tenían limitada experiencia en negocios y administración, el método de subgrupo para reducir el consenso inicial necesita probarse con participantes más experimentados en escenarios organizacionales antes de que pueda evaluarse totalmente su validez.

Fase de salida

Los resultados (salidas) del equipo pueden dividirse en diversas áreas importantes, incluyendo el desempeño, la innovación del equipo y el bienestar de cada uno de sus miembros (Brodbeck, 1996). El desempeño del equipo se refleja en medidas objetivas tales como los ingresos por ventas, unidades producidas, clientes atendidos y pacientes tratados. En la identificación de lo importante para el alto desempeño del equipo, se describieron en este módulo las fases de entrada y proceso del modelo de efectividad del equipo. Las entradas importantes son el contexto organizacional, la tarea y la composición del equipo. Por ejemplo, vimos que los equipos compuestos por miembros con alta capacidad cognoscitiva y determinadas características de personalidad tienen un desempeño alto. Los procesos críticos para el alto desempeño del equipo incluyen a la comunicación, la coordinación y la cohesión.

Es importante hacer notar que aunque el desempeño del equipo en ocasiones es mejor que el individual, la investigación indica que los resultados del equipo no son siempre superiores a los individuales. En algunas tareas cognoscitivas y de toma de decisiones, el mejor individuo supera al grupo (Gigone y Hastie, 1997). Así, en algunos casos, utilizar el resultado de un equipo será menos benéfico que el del individuo más calificado del equipo. Esta nota precautoria indica que aunque el trabajo en equipo es realmente apropiado en diversas situaciones, los psicólogos 1-0 y los administradores deberán considerar cuidadosamente la tarea o situación antes de decidir si el equipo es más útil para un proyecto particular.

Una razón relevante para implantar equipos es incrementar la innovación en las organizaciones (West *et al.*, 1998). Varios estudios han demostrado que la heterogeneidad de los miembros lleva a una toma de decisiones del equipo más creativa (p.e., Jackson, 1996). Además, los equipos y organizaciones cuyas metas u objetivos están relacionados con la innovación tienen más probabilidad de producir más ideas y productos nuevos y creativos que los equipos sin metas de innovación claras. Por ejemplo, en un estudio con 418 equipos de proyecto, Pinto y Prescott (1988) encontraron que una misión claramente establecida, que manifieste las metas, fue el único factor que predijo consistentemente el éxito del equipo en todas las etapas del proceso de innovación. Más aún, West y Anderson (1996) encontraron que los procesos del equipo como el apoyo a la innovación predijeron la novedad en los equipos directivos. También encontraron que la proporción de miembros innovadores predijo que el equipo tuviera ideas novedosas. Por tanto, parece ser que tanto las entradas como los procesos del equipo son útiles para aumentar la novedad en el equipo.

Otro resultado de equipo que han estudiado los psicólogos 1-0 es el bienestar y la satisfacción de sus miembros. Primero, la evidencia indica que la implantación de grupos de trabajo autónomos tuvo un efecto positivo sobre la satisfacción laboral de sus miembros. Estos efectos se tomaron como resultado del aumento en la participación, la autonomía y la variedad en las tareas dispuestas para tales grupos (Cordery, 1996). De manera similar, Campion *et al.* (1993) encontraron que las tres características de la tarea del equipo —participación, variedad e importancia de la tarea— se relacionaron positivamente con la satisfacción laboral de sus miembros en equipos de servicio en la industria de seguros. Segundo, trabajar en equipo puede influir positivamente en la autoestima individual (Hackman, 1992). Por último, las variables de proceso (p.e., comunicación, cohesión) han demostrado que influyen positivamente en el bienestar y satisfacción laboral de cada uno de los miembros (West *et al.*, 1998). Como se esperaba, la investigación indica que las interacciones positivas en los equipos contribuyen a una mayor satisfacción y bienestar de los miembros. Como se revisó en el capítulo 10, la satisfacción ha sido conceptualizada como un sentimiento o emoción pero se ha evaluado como cognición (Weiss, 2002). De acuerdo con esto, se espera que la investigación en esta área se redirija hacia el análisis de los efectos del trabajo en equipo sobre el estado de ánimo y las emociones en el trabajo.

MODULO 13.2 RESUMEN

- El modelo de entrada-proceso-salida de la efectividad del equipo proporciona una forma de entender cómo se desempeñan los equipos y cómo maximizar tal desempeño. Este modelo, que ha sido apoyado por muchos estudios de investigación, propone que las entradas afectan indirectamente los resultados (salidas) del equipo mediante los procesos. La investigación también indica que las entradas pueden tener efectos directos sobre los resultados.
- La fase de entrada incluye al contexto organizacional, la tarea y la composición del equipo. El contexto organizacional puede mejorar las interacciones del equipo y mejorar su efectividad proporcionándole los recursos necesarios para su desempeño y funcionamiento continuo.
- El desempeño del equipo también depende de la tarea que el equipo debe realizar y de la composición del mismo. Debe darse a los equipos tareas significativas e interesantes que proporcionen cierto grado de autonomía. Además, la investigación reciente indica que ciertas competencias están positivamente relacionadas con el desempeño del equipo.
- La diversidad es un arma de doble filo que propone retos y oportunidades a los equipos y a las organizaciones. Los retos surgen en parte de la dificultad de que en ocasiones tienen los equipos para coordinar sus esfuerzos cuando están recién formados. Las oportunidades surgen de su capacidad para desarrollar soluciones más novedosas que los equipos heterogéneos.
- La fase de procesos incluye normas, comunicación, coordinación, cohesión y toma de decisiones. Los equipos que manejan efectivamente estos procesos tienen un mayor desempeño, toman mejores decisiones y tienen experiencias de trabajo más satisfactorias.

TÉRMINOS CLAVE

abulia social

cohesión

composición del equipo

diversidad demográfica

diversidad psicológica

fenómeno de riesgo

modelo de entrada-proceso-salida de

la efectividad del equipo

modelo mental compartido

normas

pensamiento grupal

polarización grupal

pérdida de coordinación

I

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

13.3 Describa un equipo del que usted haya sido miembro. Analice si el equipo se desempeñó exitosamente. ¿Atribuiría el éxito o fracaso en el desempeño a las entradas o a los procesos? Especifique cuáles entradas (p.e., contexto, composición del equipo) o procesos (p.e., comunicación, coordinación, cohesión) afectaron el desempeño del equipo.

13.4 Cuando se puede elegir cómo trabajar en un proyecto de clase, algunos estudiantes deciden trabajar solos y otros en equipo. Tomando en cuenta la discusión sobre las relaciones entre las entradas, procesos y resultados del equipo, ¿cuáles serían algunas de las razones para que los estudiantes decidieran trabajar en equipo? o ¿cuáles serían algunos de los retos de trabajar en equipo que pudieran llevar a los estudiantes a decidir trabajar solos?

TÓPICOS ESPECIALES SOBRE LOS EQUIPOS

EVALUACIÓN Y RE ALIMENTACIÓN DEL EQUIPO

Conforme los objetivos organizacionales se vayan relacionando cada vez más con las metas del equipo, los directivos estarán más interesados en evaluar el desempeño del equipo (Hedge y Borman, 1995). Waldman (1997) encontró que la mayoría de los empleados que trabajan en equipo tienden a favorecer la evaluación del desempeño del equipo, excepto los individuos con alta necesidad de logro que prefieren la evaluación del desempeño individual. No obstante, si la organización quiere enviar el mensaje de que el desempeño del equipo es importante para el éxito organizacional, éste es el que debe evaluarse (Reilly y McGourty, 1998).

Scott y Einstein (2001) propusieron que los sistemas de evaluación del desempeño que miden los resultados de equipo deberán proporcionarle a éste la información necesaria para identificar los problemas y después desarrollar sus capacidades. Xerox utiliza un sistema de evaluación del desempeño del equipo desarrollado en conjunto por los miembros, directivos y clientes para alinear las metas organizacionales con las del equipo (Jones y Moffett, 1999). La Aseguradora Allstate y Hewlett-Packard se encuentran entre las organizaciones que usan sistemas estratégicos de evaluación del desempeño del equipo que incrementan la probabilidad de que los equipos contribuyan positivamente con la efectividad organizacional. En los casos en los que es importante tanto el desempeño del equipo como el individual, la realimentación del equipo ayuda a enfatizar que la interacción entre los miembros individuales del equipo es lo que lleva al éxito total. Un ejemplo de este tipo de realimentación de equipo consiste en la reseña de una obra de teatro; con frecuencia los miembros del elenco toman las críticas como un indicador del resultado del equipo, aun cuando el crítico pueda comentar sobre la ejecución de los actores particulares.

Evaluar el desempeño del equipo y realimentarlo, presenta nuevos desafíos para los gerentes de las organizaciones. Primero, la evaluación y la realimentación del equipo es algo nuevo para la mayor parte de las organizaciones. Segundo, los equipos difieren en sus roles y responsabilidades, por lo que puede ser difícil desarrollar sistemas de apreciación que evalúen el desempeño de una gran variedad de equipos. El giro hacia las organizaciones basadas en equipos hace resurgir viejas controversias sobre los sistemas de evaluación del desempeño; por ejemplo, ¿quién debería evaluar el desempeño del equipo: el director del equipo, los miembros o los clientes del equipo? (Scott y Einstein, 2001). Análisis recientes de la realimentación de 360 grados en organizaciones basadas en equipos sugieren que todas estas fuentes pueden proporcionar realimentación importante al equipo (Hallam, 2001).

Al evaluar el desempeño del equipo, los ejecutivos necesitan considerar el grado en el que son medióles las conductas y los resultados del equipo. Esto podría ser fácil en los equipos de producción, pero más difícil en otros tipos de equipos en los que los resultados son menos claros. En este caso, es importante tener cuidado al especificar los objetivos del equipo, los cuales deberán relacionarse con la misión y estrategia de la organización. Por ejemplo, un equipo de desarrollo de un producto interfuncional podría evaluarse sobre el número de productos que salen al mercado durante un tiempo determinado. Por lo general, la evaluación del desempeño del equipo puede venir de medidas directas de sus resultados, medidas de la calidad de los productos y de

» una evaluación de 360 grados por parte del ejecutivo del equipo y de los clientes internos y externos (Reilly y McGourty, 1998).

Cuando se realizan evaluaciones del equipo, deberían utilizarse en lo posible medidas de juicio y objetivas. Numerosos estudios han encontrado resultados diferentes que dependen de la medida particular que se utilice. Por ejemplo, Gladstein (1984) encontró que las calificaciones del equipo de las variables de proceso, como la comunicación y el apoyo, se relacionaron positivamente con las calificaciones de satisfacción y desempeño del grupo (medidas de juicio), pero no se relacionaron con los ingresos por ventas (medidas objetivas). Por tanto, lo mejor es utilizar indicadores múltiples para desarrollar una comprensión más completa sobre cuáles son las entradas y procesos que se relacionan con los resultados (salidas) del equipo.

ProMES

El ProMes (sistema de evaluación y mejoramiento de la productividad) da a los directivos la oportunidad de evaluar y realimentar a los equipos. Como se vio en el capítulo 9, el **ProMES** es una aproximación motivacional que ha tenido como resultado beneficios importantes en la productividad en una gran variedad de organizaciones (Pritchard, 1995). Este sistema ha sido implantado con éxito en muchas organizaciones en Estados Unidos, Holanda, Alemania y Australia. La mayor parte de la investigación sobre el ProMES se ha abocado al establecimiento de metas del equipo, su evaluación y realimentación. Ha sido utilizado en muchas clases de equipos, incluyendo los de línea de ensamblaje, de producción, de mantenimiento, de empleados bancarios, pintores y técnicos de servicio al cliente. Por ejemplo, Pritchard, Jones, Roth, Stuebing y Ekeberg (1988) encontraron mejoras en el desempeño y en la satisfacción en los equipos de mantenimiento de aviones después de que se introdujeron el establecimiento de metas y la realimentación en el equipo. Afirman que los equipos que tienen metas claras y reciben realimentación sobre las mismas tendrán mejor desempeño y más alta motivación.

» Cuando giran hacia el trabajo en equipo, es importante para las organizaciones crear condiciones que persigan la eficiencia en la acción colectiva (Hackman, 1992). Un problema potencial es que muchos empleados en Estados Unidos y en otros países individualistas están acostumbrados a pensar en términos de metas y resultados individuales. Para contrarrestar esta tendencia, existe una fuerte necesidad de usar una combinación de metas, realimentación y recompensas en el equipo para facilitar el desarrollo de los valores y metas grupales (Pritchard *et al*, 1988). De hecho, los equipos efectivos buscan ser realimentados sobre sus metas de productividad y calidad. Esta realimentación los ayuda a desarrollar estrategias para alcanzar las metas (Earley, Connolly y Ekegren, 1989). Con el énfasis cada vez mayor en los equipos en las organizaciones, el enfoque de Pritchard y otros como él se volverán más comunes para el establecimiento de metas, la evaluación y la realimentación de los equipos (Hedge y Borman, 1995).

ROLES DEL EQUIPO

La **teoría de roles del equipo** de Belbin (1981, 1993) es usada por organizaciones y consultores en Europa y Australia para evaluar y desarrollar equipos. Belbin propuso que los equipos efectivos contienen una combinación de individuos capaces de funcionar en nueve roles. La tabla 13.3 identifica las fuerzas y debilidades asociadas con cada uno de ellos (Belbin, 1993). Un individuo puede jugar más de un papel en el equipo, de tal manera que los equipos efectivos pueden tener menos de nueve miembros. La teoría de roles de equipo de Belbin propone que los equipos balanceados en términos de los roles representados entre sus miembros tendrán el desempeño más alto.

» Numerosos estudios han probado la hipótesis de Belbin respecto al equilibrio entre el rol en el equipo y el desempeño. Sénior (1997) analizó 11 equipos de organizaciones privadas y públicas. Encontró una correlación positiva entre el equilibrio del rol y el desempeño del equipo, apoyando así la hipótesis de Belbin. Un estudio de Pritchard y Stanton (1999) probaron la propuesta de Belbin de que los equipos en los que se juegan varios roles se desempeñan mejor que aquellos en los que se sobrerrepresentan determinados papeles, lo que resulta en un desequilibrio de roles. El desempeño de la tarea de seis equipos de cuatro integrantes identificados por Shapers mediante el *Team-*

ProMES

Sistema de evaluación y mejoramiento de la productividad. Enfoque motivacional que usa el establecimiento de metas, recompensas y realimentación para aumentar la motivación y el desempeño.

TEORÍA DE ROLES DEL EQUIPO

Belbin propuso que los equipos efectivos contienen una combinación de individuos capaces de funcionar en nueve roles; es usada por organizaciones y consultores en Europa y Australia para evaluar y desarrollar equipos.

TABLA 13.3 Los nueve roles del equipo

«

ROLES Y DESCRIPCIONES: CONTRIBUCIÓN DEL ROL DEL EQUIPO	DEBILIDAD PERMITIBLE
Planta: Creativo, imaginativo, no ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora detalles. Mucha preocupación por comunicarse con efectividad.
Investigador de recursos: Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos.	Sobre-optimismo. Pierde interés una vez que pasa el entusiasmo.
Coordinador: Maduro, confiable, buen directivo. Clarifica metas, promueve la toma de decisiones, delega.	Puede verse manipulado. Delega trabajo personal.
Formador: Desafiante, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene el impulso y el coraje para vencer obstáculos.	Provoca a los demás. Lastima los sentimientos de la gente.
Evaluador monitor: Soberbio, estratégico y exigente. Ve todas las opciones. Juzga con certeza.	Carece de impulso y capacidad para inspirar a los demás. Sobre-crítico.
Trabajador de equipo: Cooperativo, afable, perceptivo, diplomático. Escucha, construye, evita fricciones, calma las aguas.	Indeciso en ciertas situaciones. Puede ser fácilmente influenciado.
Implantador: Disciplinado, confiable, conservador, eficiente. Convierte ideas en acciones prácticas.	Cierta inflexibilidad. Lento para responder a nuevas posibilidades.
Integrador: Meticuloso, consciente, ansioso. Evita errores y omisiones. Entrega oportunamente.	Inclinado a preocuparse demasiado. Renuente a delegar. Puede ser quisquilloso y encontrarle defectos a todo.
Especialista: Decidido, con iniciativa, dedicado. Proporciona conocimiento y habilidades poco comunes.	Contribuye sólo en pequeños espacios. Se pierde en tecnicismos. Pasa por alto "la foto completa"



FUENTE: Adaptado de Belbin (1993).

Role Self-Perception Inventory (Belbin, 1981) se comparó contra el de seis equipos mixtos de cuatro individuos que jugaban los siguientes roles: Coordinador, Planta, Integrador y un Trabajador de equipo. Consistente con la propuesta de Belbin, los equipos mixtos se desempeñaron mejor en la planeación de propuestas y en lograr consenso que los equipos de Shapers.

Al estudiar los roles de equipo, Fisher, Hunter y Macrosson (2001) analizaron 338 individuos en 55 equipos. Sus resultados no apoyaron los nueve roles de Belbin, pero los datos encajaron fácilmente en el marco de personalidad del Big 5. Los autores sugirieron que pudo haber sido posible crear una teoría de roles de equipo con base en las dimensiones de personalidad del Big 5, propuesta consistente con los hallazgos de que las calificaciones promedio del equipo en las dimensiones de personalidad del Big 5 se relacionan positivamente con el desempeño del equipo (Barrick *et al.*, 1998; Barrick y Stewart, 1997). Nótese que algunos de estos roles de equipo se traslapan con los roles ejecutivos que se discutieron en el capítulo 12 sobre liderazgo (Borman y Brush, 1993; Yukl, 1998). Esta sobreposición entre los roles de equipo de Belbin y los de otras ta-

m

i xonomías deberá considerarse en la futura investigación, en particular porque la teoría de Belbin sigue siendo popular en Europa y Australia.

DESARROLLO DE EQUIPOS

El desarrollo de equipo se refiere a los cambios en los equipos conforme se desarrollan en el tiempo. La investigación y la teoría sobre el desarrollo ofrecen ideas generales sobre el progreso del individuo, pero no dan respuestas definitivas sobre el desarrollo de todos los equipos. Primero, casi toda la literatura sobre desarrollo de equipos asume que éstos no están listos para desempeñarse efectivamente cuando se forman (Guzzo y Shea, 1992). Así, la mayoría de los equipos deben pasar por una serie de etapas antes de ser capaces de lograrlo. La mayor parte de los modelos de desarrollo grupal incluyen cinco etapas, que se muestran en la tabla 13.4 junto con sus principales procesos y características. Las cinco etapas se conocen como de formación, de conflicto, de norma, de ejecución y de suspensión (Forsyth, 1999; Tuckman y Jensen, 1977).

Algunas investigaciones sugieren que las etapas de desarrollo ocurren en el mismo orden para todos los grupos. Sin embargo, mucho de este trabajo ha sido realizado en el laboratorio y puede no necesariamente generalizarse a los equipos de trabajo. Algunos estudios sobre equipos en escenarios organizacionales indican que algunos equipos no pasan por cada una de las cinco etapas. Por ejemplo, en un estudio de caso de la tripulación de cabina, Ginnett (1990) proporcionó evidencia de que un contexto organizacional fuerte como la cabina de un avión puede cambiar el orden de las etapas o eliminar la necesidad de las etapas iniciales. En esencia, las tripulaciones de cabina de vuelo deben desempeñarse con eficiencia en un periodo corto sin pasar por las etapas iniciales de desarrollo. Además, la investigación de Gersick (1988, 1999) indicó que los límites pueden influir en la aparición de las etapas. Ella encontró que los periodos iniciales de inercia y estabilidad duran aproximadamente la mitad del tiempo asignado para muchos equipos de proyecto. Cuando ha transcurrido la mitad del tiempo asignado para terminar un proyecto, el equipo logró el punto medio de la transición en la que tuvo un progreso importante; al igual que

TA B L A 13.4- Las cinco etapas del desarrollo grupal

ETAPA	PROCESOS PRINCIPALES	CARACTERÍSTICAS
1. Orientación (formador)	Los miembros se vuelven familiares entre ellos y con el grupo; elementos de dependencia e inclusión; aceptación del líder y del consenso grupal.	Previsión, comunicación cortés; preocupación por ambigüedad en las metas del grupo; líder activo; adaptable.
2. Conflicto (tormentoso)	Desacuerdo en los procedimientos; expresión de insatisfacción; tensión entre los miembros; antagonismo hacia el líder.	Critica ideas; baja asistencia; hostilidad; polarización y formación de coalición.
3. Estructura (normativo)	Crecimiento de cohesión y unidad; establecimiento de roles, estándares y relaciones; confianza y comunicación.	Acuerdo con los procedimientos; reducción del papel de ambigüedad.
4. Trabajo (ejecutor)	Logro de metas; alta orientación a la tarea; énfasis en desempeño y producción.	Toma de decisiones; resolución de problemas; cooperación mutua.
5. Disolución (separador)	Terminación de roles; terminación de tareas; reducción de la dependencia.	Desintegración y separación; independencia y emoción mejoradas; se disculpa.

FUENTE: Forsyth (1999).

muchos estudiantes, los miembros del equipo se motivaron mucho al aproximarse al plazo final. Considerando conjuntamente los diferentes hallazgos de investigación de Tuckman y Jensen (1977), Ginnett (1990) y Gersick (1989) sobre el desarrollo del equipo, parece ser que todos los equipos tienen que tratar con elementos del desarrollo, pero el orden y la necesidad de cada etapa depende del tipo de equipo y del contexto organizacional (McGrath y O'Connor, 1996).

CAPACITACIÓN DE EQUIPOS

La capacitación de equipos, la cual incluye coordinar el desempeño de los individuos que trabajan en conjunto para lograr una meta común, es muy importante para la efectividad del equipo (Noe, 2002). Se han usado tres estrategias en la capacitación de equipos: intercapacitación, la capacitación para la coordinación de equipos y el entrenamiento de líderes de equipo (Salas y Cannon-Bowers, 1997). La **intercapacitación** ocurre cuando cada miembro del equipo rota por diferentes posiciones en el equipo con el fin de entender las obligaciones de sus compañeros. Proporciona a los miembros del equipo una perspectiva general de la tarea del equipo y de cómo cada puesto individual contribuye con la efectividad del equipo (Marks, Sahella, Burke y Zaccaro, 2002). Los miembros del equipo también desarrollan modelos mentales compartidos sobre el propósito del equipo, lo que ayuda a mejorar la coordinación y el desempeño del equipo. Mediante la intercapacitación, los miembros del equipo desarrollan conocimientos y habilidades que pueden usarse a través de varios puestos. La General Motors Corporation da intercapacitación a los miembros del equipo de automotores, lo que favorece la coordinación de su trabajo y la continuación del mismo cuando algún miembro se ausenta (Kaeter, 1993).

El **entrenamiento de líderes de equipo** implica entrenar al líder en la resolución de conflictos y en la coordinación del equipo. El entrenamiento del líder del equipo es efectivo para incrementar la cantidad de realimentación que busca el líder del equipo, lo que mejora la comunicación. Los líderes que reciben capacitación ayudan a los miembros a interactuar con mayor eficiencia, lo que a su vez mejora la efectividad y desempeño del equipo. El desempeño exitoso del equipo también depende de la coordinación de los esfuerzos individuales. La **capacitación para la coordinación del equipo** implica enseñar a los miembros del equipo a compartir información, manejar conflictos, resolver problemas, aclarar roles y tomar decisiones. Este entrenamiento ayuda a los miembros del equipo a emplear los recursos del equipo con efectividad, en particular en situaciones de estrés (Salas, Burke y Cannon-Bowers, 2002). Por ejemplo, los equipos de aviación naval reciben capacitación para la coordinación de equipos que les ayuda a realizar misiones de forma segura y efectiva (Oser, Salas, Merket y Bowers, 2001). Como en la capacitación individual, el entrenamiento del equipo debe secuenciarse de acuerdo con la complejidad de la tarea. Además, debe proporcionarse a los equipos como una unidad total e incluir procedimientos sistemáticos para realimentar a los entrenados mientras aprenden las habilidades de equipo. Juntas, estas tres estrategias aumentan la probabilidad de que los equipos trabajen efectivamente para lograr sus metas.

Un tipo particular de entrenamiento de equipo es el de administración de recursos, que es la estrategia más utilizada para mejorar las habilidades de trabajo en la industria de la aviación. Específicamente este entrenamiento implica el entrenamiento de pilotos y copilotos para que funcionen con mayor efectividad en equipo. El entrenamiento ayuda a desarrollar competencias críticas, como la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones en el equipo más que en los individuos. Por ejemplo, los miembros de la tripulación son entrenados para comunicarse con los demás y con los controladores de tráfico aéreo sobre cómo lograr sus objetivos técnicos (p.e. control de vuelo, navegación) y sus objetivos de procedimientos (p.e., realizar listas de verificación), tanto en situaciones rutinarias como de emergencia. Salas *et al.* (2001) revisaron 58 estudios de capacitación en manejo de recursos para determinar su efectividad dentro de la industria de la aviación. Encontraron que el entrenamiento produjo reacciones positivas, mejoró el aprendizaje y produjo los cambios conductuales deseados. Este meta-análisis indicó que el entrenamiento en equipo puede ser efectivo y que enfocado a los esfuerzos de colaboración para diseñar, implantar y evaluar la capacitación en equipos (al igual que en la industria de la aviación) puede ser particularmente efectivo.

INTERCAPACITACIÓN

Se refiere a la rotación de los miembros por las diferentes posiciones en el equipo con el fin de entender las obligaciones de sus compañeros y tener una perspectiva general de la tarea del equipo.

ENTRENAMIENTO DE LÍDERES DE EQUIPO

Capacita al líder del equipo en la resolución de conflictos y en la coordinación del equipo.

CAPACITACIÓN PARA LA COORDINACIÓN DEL EQUIPO

Implica enseñar a los miembros del equipo a compartir información, manejar conflictos, resolver problemas, aclarar roles y tomar decisiones; se usa para ayudar a los miembros del equipo a aprender a emplear con efectividad los recursos del equipo.

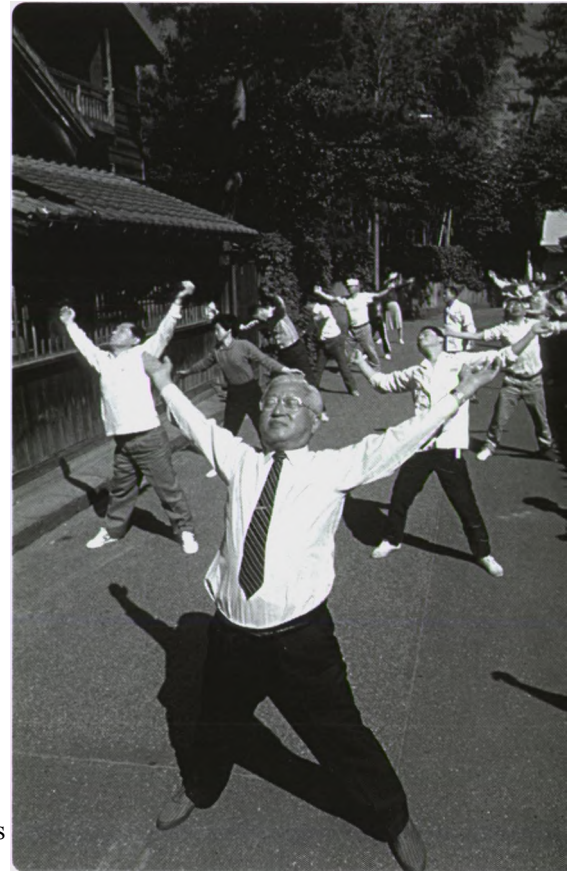
Aunque son promisorios los enfoques de capacitación de equipos (p.e., entrenamiento en manejo de la tripulación), tienden a ser desarrollados y evaluados por un grupo pequeño de investigadores que estudian diferentes clases de equipos militares. Estos enfoques, que incluyen una investigación de las capacidades necesarias para el desempeño exitoso del equipo, se beneficiarían de la inclusión de investigación sobre capacidades cognoscitivas y sensoriomotrices revisadas en el capítulo 3. En específico, tales enfoques de capacitación de equipos podrían incorporar más explícitamente las taxonomías de desempeño y capacidad individual de Fleishman (Fleishman y Reilly, 1992; Fleishman, Quaintance y Broedling, 1984). Una gran cantidad de trabajo se ha realizado con esas taxonomías, las cuales pueden adaptarse para los equipos y su capacitación.

ASPECTOS CULTURALES EN LOS EQUIPOS

El trabajo de Hofstede (1984, 2001) sobre cultura y valores tiene implicaciones directas sobre los equipos que se componen por miembros de diferentes culturas. Recuerde que él propuso las cinco dimensiones primarias en las que difieren los países; individualismo-colectivismo, distancia de poder, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad y orientación a largo plazo versus a corto plazo. Las diferencias entre los miembros del equipo en estos valores culturales pueden influir las interacciones y el desempeño del equipo (Unsworth y West, 2000). Por ejemplo, las organizaciones en las culturas individualistas como las de Estados Unidos y Gran Bretaña pueden haber pasado momentos difíciles al pasar al trabajo en equipo porque los empleados de estos países se sienten más cómodos pensando en términos de logros individuales. Además, de acuerdo con los resultados de Hofstede (1984), Estados Unidos es el país más individualista de los 53 evaluados. Dado lo anterior y el hecho de que la mayor parte de la investigación sobre equipos se ha realizado en Estados Unidos, es probable que los procesos de equipo sean diferentes en países menos individualistas (Smith y Noakes, 1996). Por ejemplo, el individualismo es una noción alienígena para los trabajadores japoneses, conocidos por su devoción y lealtad al equipo y a la organización (Levine, 1997). De acuerdo con Levine, un dicho famoso en las organizaciones japonesas es “tu equipo puede ganar aunque tú no puedas hacerlo”. Muchos empleados en Japón comienzan su jornada laboral cantando el himno de su compañía y muchos muestran su identificación con sus empleados y con la organización usando prendas con los colores de la compañía (Levine, 1997). Como se vio antes en este capítulo, los círculos de calidad han sido mucho más exitosos y continúan siendo más populares en Japón que en Estados Unidos, otro indicador de la naturaleza de tales diferencias en los equipos de trabajo entre esas culturas.

La orientación a largo plazo versus a corto plazo de Hofstede (2001) es otra variable cultural que puede tener impacto en las interacciones del equipo. Esta dimensión es muy similar a la dimensión cultural llamada horizonte temporal de Trompenaars y Hampden (1998). Países como Japón y China tienen un horizonte temporal largo, lo que da como resultado la planeación a largo plazo; los países como Estados Unidos y Rusia tienen un **horizonte temporal** corto, lo que lleva a los ejecutivos en estos países a enfocarse en lograr metas a corto plazo como los reportes de ingresos trimestrales. Trompenaars y Hampden (1998) proporcionan un claro ejemplo de cómo el contraste de los horizontes temporales puede ser causa de importantes relaciones de negocios:

Los japoneses estaban tratando de comprar las operaciones del Parque Nacional de Yosemite en California. Lo primero que presentaron fue un plan de negocios para 250 años. Imagínese las reacciones de las autoridades californianas: “Uf, esto es, 1 000 reportes trimestrales” (p. 132).



Los equipos tienden a ser muy bien aceptados en las culturas colectivistas.

HORIZONTE TEMPORAL

Dimensión cultural que afecta ya sea que los directivos o los empleados se dirijan a metas a corto o a largo plazo.

Los equipos compuestos por miembros de diferentes culturas pueden tener miembros cuyos horizontes temporales difieran, haciendo más desafiantes la comunicación y la toma de decisiones en equipo. Las diferencias en horizontes temporales pueden llevar a los miembros a percibir los horarios, el establecimiento de metas y los términos o límites de forma muy diferente (Waller, Conte, Gibson y Carpenter, 2001). Estas diferencias pueden convertirse en fuentes de mala comunicación y de conflicto para los miembros del equipo que tratan de imponer tiempos y límites. Los individuos con horizontes temporales a largo plazo pueden percibir las conductas de los miembros con horizontes temporales a corto plazo como miopes y orientados a lo esencial. Mientras tanto, los individuos con horizontes temporales cortos pueden encontrar las conductas y actitudes de los miembros con perspectivas futuras como demandantes, tensos y equivocados (Hall, 1983; Jones, 1988).

Otra evidencia que se relaciona a cómo la gente de diferentes culturas ve el tiempo sugiere que las interacciones de equipo se verán afectadas por los antecedentes culturales y nacionales de los miembros (Bluedorn, 2002; Waller *et al.*, 2001). La investigación que analiza las diferencias en el ritmo de vida en varias ciudades de Estados Unidos y otros países (Levine, 1997) indicó que el ritmo de vida es más rápido en Estados Unidos, Japón y los países de Europa (p.e., Suiza, Alemania) y menos rápido en países relativamente subdesarrollados (p.e., México, Indonesia, Brasil). En el escenario laboral global, los equipos se irán componiendo por individuos de culturas con diferentes perspectivas del tiempo, lo que puede influir en las interacciones y el desempeño del equipo; por ejemplo, Levine, West y Reis (1980) encontraron que los que se integran tarde a una reunión del equipo son percibidos positivamente en Brasil, pero negativamente en Estados Unidos.

Smith y Noakes (1996) estudiaron otros efectos que tiene el contexto cultural sobre las interacciones en las organizaciones. Por ejemplo, el efecto de la abulia social identificado en las culturas occidentales no se han encontrado en otros países; de hecho, algunas investigaciones indicaron que el efecto se revierte en las culturas colectivistas. Earley (1989) analizó el efecto del individualismo versus el colectivismo sobre la abulia social entre 48 ejecutivos de Estados Unidos (individualista) y 48 ejecutivos de la República Popular China (colectivista). Encontró que la abulia social se presentó entre los individualistas pero no en los colectivistas. En un estudio de seguimiento Earley (1993) analizó los efectos del individualismo contra el colectivismo en ejecutivos chinos, israelíes y estadounidenses. Como en el estudio anterior, los ejecutivos estadounidenses fueron considerados con orientación individualista mientras que los chinos fueron considerados con orientación colectivista. Ya que la sociedad israelí se enfoca en la responsabilidad compartida y en los intereses del grupo, los ejecutivos israelíes también se consideraron con orientación colectivista. Los datos de la escala individualismo-colectivismo apoyaron estos supuestos: el desempeño de los ejecutivos estadounidenses (individualistas) que trabajan en grupo fue inferior al de los individualistas que trabajan solos. Más aún, el desempeño de los colectivistas fue mejor en el contexto grupal que en el individual. Los hallazgos apoyan la idea de que la abulia social no ocurre bajo las mismas circunstancias entre los diferentes escenarios culturales. Los ejecutivos necesitarán recordar estas diferencias culturales cuando guíen o trabajen con miembros de equipos de diferentes culturas.

Las normas para el trabajo en equipo y la comunicación entre los miembros del equipo también pueden diferir entre culturas (Smith y Noakes, 1996). Por ejemplo, Merritt y Helmreich (1996) analizaron muestras separadas de tripulaciones de vuelo de portaaviones de Estados Unidos, Taiwán y Filipinas. Ellos encontraron que los miembros de las tripulaciones de Taiwán y de Filipinas favorecieron la armonía, la lealtad y la obediencia a la autoridad, mientras que los miembros de la tripulación estadounidense pusieron más énfasis en la responsabilidad personal y la auto-eficacia. Ya que cada una de las tripulaciones analizadas en este estudio tenía miembros de una sola cultura, los efectos de ésta sobre la comunicación y las interacciones del equipo se vieron minimizados. Puede predecirse, sin embargo, que las diferencias culturales entre los miembros de equipos multinacionales en el cada vez mayor mercado de trabajo global pueden agregar más desafíos a los que ya de por sí enfrentan los equipos.

Debe quedar clara la posibilidad de que los miembros de equipos multinacionales difieran en términos de la cultura y el idioma, lo que puede llevar a problemas de comunicación y de

ORGANIZACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL

MÓDULO 14.1

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES
Y TEÓRICOS DE LA
ORGANIZACIÓN 509

Las organizaciones y las personas 509

La organización como integración 511

Teorías de la organización 512

Teoría clásica 512

Teoría de las relaciones humanas 514

Teorías de contingencia 515

Dos enfoques recientes 518

*Conclusiones sobre las teorías de la
organización 519*

MÓDULO 14.2

ALGUNAS DINÁMICAS SOCIALES
DE LAS ORGANIZACIONES 521

Clima y cultura 521

Breve historia del clima 522

Historia aún más breve de la cultura 524

Integración de conceptos 526

Un nuevo camino de exploración: la fuerza
del clima y la cultura 527

Clima y cultura organizacional desde la
perspectiva multicultural 528

Cuando chocan las culturas 528

La socialización y el concepto de ajuste
persona-organización 529

Socialización organizacional 529

La socialización desde la perspectiva
internacional 534

MÓDULO 14.3

DESARROLLO Y CAMBIO
ORGANIZACIONAL 537

Cambio organizacional 537

Cambio episódico 537

Cambio continuo 539

Resistencia al cambio 541

Ejemplos de iniciativas de cambio
organizacional a gran escala 541

Administración por objetivos (APO) 542

Organizaciones matriciales 542

*Administración de la Calidad Total
(TQM) 542*

Sistemas de Seis Sigmas 545

Optimización de la producción 545

Elementos comunes emergentes entre las
intervenciones organizacionales 547

Desarrollo organizacional 547

Ejemplos de técnicas de DO 549

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN

LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS

Imagínese que acaba de recibir su título y que es lo suficientemente afortunado para recibir ofertas de trabajo de tres empleadores potenciales. Imagínese también que el primer empleador potencial es la Honda Motor Company, el segundo es el Internal Revenue Service (IRS) y el tercero es la empresa de helados Ben y Jerry's Homemade Holdings, Inc. Estas tres posibilidades podrían provocar diferentes reacciones. Honda podría provocar una sensación de un ambiente de equipos, caracterizado por métodos y procedimientos de producción eficientes y por una cultura colectivista (en oposición a la individualista). En contraste, el empleo de IRS podría provocar una sensación de una organización estable con rutinas claramente definidas y no lucrativa. La tercera posibilidad, Ben y Jerry, podría implicar conciencia social, igualitaria, un lugar divertido para trabajar, y la oportunidad de probar deliciosos helados. Las reacciones que tiene ante estas organizaciones —a sus personalidades— representan a la parte “psicológica” de la psicología organizacional. Se revisarán estas reacciones en el módulo 14.2 en clima y cultura de la organización. Antes, sin embargo, es necesario considerar el concepto de organización y por qué es importante entender el comportamiento laboral.

Cuando las personas unen fuerzas para lograr una meta común y siguen una serie de procedimientos para desarrollar productos y servicios, han formado una **organización**. Sin importar que la organización sea una pequeña pizzería o una gran corporación multinacional de comunicaciones, las cosas necesitan organizarse. Estas cosas incluyen no sólo a la gente, sino también el equipo, los procesos, el capital y la planeación futura. Si una organización está desorganizada, es un desastre. En los capítulos anteriores se consideraron tópicos tales como selección, capacitación, motivación y liderazgo. Pero en cierta medida, se ignoró el contexto mayor en el que estos procesos entran en juego. Ese contexto es la organización particular en la que ocurren los procesos.

Las organizaciones representan ejemplos concretos de pensamiento y planeación estratégicos. Se ha dicho que la definición de planeación estratégica es comprar al desorganizado y vender al desorganizado. Por ejemplo, imagine a dos nuevas madres que intercambian historia de sus experiencias pre y posparto. Una menciona que aun cuando recibió gran cantidad de regalos para el bebé y para la nueva “familia”, lo que realmente más deseaba para sus primeros días en casa era que alguien cocinara una exquisita comida. La otra madre estuvo de acuerdo y decidieron formar una compañía que comprara y preparara alimentos para un “menú gourmet” y vendiera las comidas como regalos para nuevas madres (Hnath, 2002). Comenzarían localmente y, si la idea pegaba, crecerían y abrirían locales en otras ciudades. El mercado donde venderían la comida no está organizado para preparar y entregar el menú. Los amigos y familiares a los que les venderían están igualmente desorganizados. Eligieron un nombre —“Postpartum Expressions”— y han formado una organización con el propósito de comprar y vender a desorganizados.

ORGANIZACIÓN

Grupo de personas que unen fuerzas para lograr una meta común y que siguen una serie de procedimientos para desarrollar productos y servicios.

Una empresa formada por dos jóvenes mujeres tiene una estructura simple, pero en la mayoría de las organizaciones la estructura puede ser bastante compleja. Analicemos este concepto revisando algunas empresas, donde todas tienen que ver con el “negocio” del crimen doméstico e internacional. El programa de televisión “The Sopranos” intenta explicar la organización de una familia criminal. La familia Soprano está organizada mediante una cadena clara de mando (p.e., la cabeza de la familia, los supervisores llamados capos y los soldados que siguen órdenes). Existen departamentos como el de agiotismo, el de prostitución, el de drogas y el de juego. Existen reglas (p.e., silencio, un estilo de vida que no llame la atención, el respeto a los miembros de otras familias de criminales). Todos los miembros de la organización (así como la mayor parte de las agencias locales y federales) conocen la identidad, estatus y responsabilidades de los demás miembros.

Comparemos la organización de los Soprano con la organización de terroristas internacionales conocida como Al-Qaeda. Al-Qaeda está organizada en células y sus miembros desconocen otras células. No existe una relación clara para reportar o una cadena de mando. Los miembros y las operaciones cambian con frecuencia, a veces con un corto aviso. A diferencia de la organización de los Soprano, el éxito de Al-Qaeda depende de la falta de información que pueda tener una célula sobre otra, lo cual hace más difícil que alguien externo “junte todas las piezas”.

Por último, veamos la organización de cualquier escuadrón municipal de detectives. Aun cuando el escuadrón tiene un blanco (p.e., homicidio, robo, asalto, vicio), dentro del mismo, los equipos se forman y se disuelven en función del nuevo caso. Para la mayor parte de los escuadrones, el detective que dirige una investigación es aquel que levanta la bocina cuando se realiza la llamada de auxilio o queja. (Esto se denomina “cachar” el caso y el escuadrón tiene una rotación fija que determina al que recibirá la llamada). El detective a cargo del caso puede pedir la colaboración de otros detectives y tiene la autoridad para solicitar detectives de otras delegaciones o incluso de otras ciudades. También puede utilizar servicios de apoyo como el laboratorio forense, la oficina del fiscal de distrito o incluso grupos de ciudadanos. Es interesante notar que la mayoría de los departamentos municipales de policía tienen una división que se denomina unidad del crimen organizado. Cualquier delito (p.e., drogas, asesinato, asalto) que pueda haberse cometido por un grupo estable de individuos, tales como una familia, no se asigna a un solo detective sino a esta unidad. Este procedimiento apoya la creencia de que el crimen organizado es más complejo y potencialmente peligroso para la sociedad que el crimen desorganizado (individual). Una vez más, podemos ver el poder de la organización en oposición a la desorganización.

Las organizaciones son una forma de vida en casi todos los sectores de la vida.



Ahora consideremos empresas no criminales: una universidad, una firma de inversionistas y una de publicidad y mercadotecnia. Al igual que los Soprano, la universidad está organizada por líneas tradicionales y líneas de autoridad claras (el consejo universitario, el rector, los secretarios, los directores de facultad, los coordinadores de departamento, los profesores). Diferentes departamentos de diferentes áreas (p.e., química, psicología, nutrición). La universidad completa se beneficia de los servicios de apoyo tales como bibliotecas, mantenimiento, servicios escolares. Más allá de ese punto es fascinante contemplar las diferencias “culturales” que pueden surgir si el rector y la cabeza de una familia del crimen organizado intercambiaran su lugar por seis meses. Imagine al nuevo rector diciendo a un director “¡no fastidies!” cuando le pide un aumento al presupuesto, o al nuevo cabecilla de la familia criminal enviando correos electrónicos a los capos preguntando si sería conveniente que se vieran la siguiente semana para discutir sobre el reclutamiento y entrenamiento de nuevos miembros.

En contraste, una gran firma de inversionistas puede emplear 10 000 analistas financieros o corredores de bolsa y a 10 000 asistentes administrativos y de investigación, cada uno con su cartera y enfocados a captar activos para la organización mediante la venta de diferentes instrumentos de inversión (p.e., acciones, bonos, rentas, planes especiales y propiedades). En esencia, la firma es en realidad una franquicia de operación para 10 000 negocios separados. Por último, la compañía de mercadotecnia y publicidad puede estar compuesta por 20 profesionales que pueden ser divididos en pequeños grupos para “llevar” la campaña de un cliente. Al igual que en los equipos de detectives, pueden formarse para desarrollar una campaña y disolverse cuando termine.

Como estos ejemplos, hay muchas formas diferentes para organizar los esfuerzos de los miembros de una organización para lograr los fines de la misma. Además de cada uno de los métodos de organización, existen “personalidades” organizacionales diferentes (o culturas) que caracterizan a cada una de estas empresas.

LA ORGANIZACIÓN COMO INTEGRACIÓN

Hosking (1988) propuso que dentro de las paredes de una organización se mueven muchas fuerzas organizadas. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de integrar estas diferentes fuerzas. Una de las fuerzas podría ser el departamento de recursos humanos, que tiene su estrategia de contratación y capacitación. Una segunda fuerza podría ser la parte económica del negocio, que tiene su estrategia para el tamaño de la fuerza laboral y los salarios. La tercera podría ser el departamento de producción que tiene la estrategia para sacar productos de alta calidad a bajo costo. Una última fuerza podría ser el departamento de mercadotecnia y ventas que tiene una estrategia para el desarrollo y distribución de un nuevo producto. Desde la perspectiva de Hosking, el éxito o fracaso depende de qué tan bien se integren estas fuerzas y se negocie en una sola ruta.

En el pasado, las teorías de la organización enfatizaban las características relativamente estáticas como el tamaño, la cadena de mando, las políticas de salarios o la especialización de las tareas. Cada una de estas características es un intento para organizar el esfuerzo de un solo individuo, para asegurar que la persona se comportaría dentro de ciertos límites. Estos esfuerzos organizativos invariablemente crean tensión entre el individuo y la organización, pues el individuo quiere hacerlo de una manera y la organización de otra. Las políticas de gastos son un buen ejemplo de esta tensión. La organización impone a su fuerza de ventas un tope de 20 dólares, incluyendo impuesto y propina, para cualquier comida. Los representantes de ventas de las áreas metropolitanas se quejan de que con 20 dólares apenas cubren la cena en un restaurante de comida rápida. En última instancia, la organización y sus representantes negocian una política funcional, una que reconozca las diferencias geográficas en el costo de la comida. La función de contabilidad de la organización quiere protegerse contra los costos excesivos y mantener un margen de ganancia razonable, mientras que los representantes quieren mantener el control sobre las decisiones, incluyendo dónde y qué comer.

En su nivel más elemental, éste es un diálogo sobre el control: ¿Quién finalmente controlará el comportamiento de los miembros de la organización? Como tal el diálogo contiene elementos de motivación, liderazgo y satisfacción, por mencionar algunos. Pero a un nivel más profundo, también se dirige al ajuste entre la organización y la persona. El representante de ventas se dice a

BUROCRACIA

Propuesta por Max Weber en los años cuarenta como la forma ideal de organización; incluye a la jerarquía formal, la división del trabajo y un conjunto claro de procedimientos de operación.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Las tareas que se realizan en una organización pueden dividirse en puestos especializados y funciones departamentales.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Información que los empleados de bajo nivel reportan a los de alto nivel de la organización.

ESTRUCTURA

Manera formal en que la organización está diseñada en términos de la división del trabajo, la delegación de autoridad y el espacio de control; el número de niveles —o altura— de la organización.

ESPACIO DE CONTROL

Número de puestos o personas que reportan a un solo individuo, esto es, el ancho de la organización.

ORGANIGRAMA

Diagrama de la estructura de una organización.

TEORÍA ORGANIZACIONAL CLÁSICA

Supone que existe la mejor configuración de una organización, independientemente de sus circunstancias; hace hincapié en el control de la organización sobre la conducta individual.

sí mismo, “¿Por qué trabajo para una organización tan miope?” El gerente de contabilidad se dice, “¿Quiénes se creen que son estos representantes? ¿Creen que la organización existe sólo para hacerlos felices?” Como verá en las siguientes secciones, el concepto de “ajuste” entre el individuo y la organización es crítico para el psicólogo organizacional.

La teoría organizacional es muy compleja y multidisciplinaria, involucra a especialistas en políticas, economía, producción, planeación estratégica, psicología, antropología y sociología. Nos concentraremos en la parte de la psicología. No obstante, hay varios excelentes recursos para el estudiante que desee profundizar en la complejidad de la organización moderna. Un texto de Miner (2002) es casi una enciclopedia de la teoría organizacional. Una fuente de referencia sobresaliente, sigue la evolución de la teoría organizacional y el desarrollo histórico de teorías particulares, evalúa enfoques alternativos, cuenta historias personales de los teóricos y especula sobre el futuro de la teoría organizacional. En la siguiente sección se considerarán las maneras formales con las que los teóricos e investigadores han lidiado para describir a la organización desde la perspectiva conductual.

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Teoría clásica

El punto de vista moderno de la organización es dinámico, interpersonal y estratégico. Enfatiza el proceso en vez de las características formales de la organización. En contraste, las primeras teorías de la organización enfatizaban la arquitectura más que los procesos por los que operaba. El más conocido de los primeros teóricos fue Max Weber, quien propuso la **burocracia** como la forma ideal de organización. Esto parece irónico ya que el término “burocracia” evoca actualmente imágenes de ineficiencia, ineffectividad e impersonalidad. Pero Weber (1947) propuso su teoría como una forma de protesta social contra los excesos del favoritismo y el nepotismo que habían caracterizado a la mayoría de las organizaciones de principios del siglo xx, ya fueran éstas feudos de políticos o gigantes industriales.

Weber concibió un método para describir a la organización de acuerdo con dimensiones múltiples, principalmente:

- **División del trabajo**, que se refiere a dividir la ejecución de tareas de una organización en puestos especializados y funciones departamentales.
- **Delegación de autoridad**, que se refiere a la información que los empleados de bajo nivel reportan a los de alto nivel de la organización.
- **Estructura**, que se refiere a la manera formal en que la organización está diseñada en términos de la división del trabajo, la delegación de autoridad y el espacio de control; el número de niveles —o altura— de la organización.
- **Espacio de control**, que se refiere al número de puestos o personas que reportan a un solo individuo, esto es, el ancho de la organización.

La figura 14.1 ilustra el **organigrama** clásico, que es el diagrama de la estructura de una organización.

El organigrama contiene evidencia de cada una de las cuatro dimensiones de Weber. La división del trabajo está representada por rectángulos para los diversos departamentos y puestos; la delegación de autoridad puede verse en las líneas verticales que conectan a los departamentos o los puestos; la estructura se representa por el número de niveles, o altura de la organización; el espacio de control se indica en el diagrama *a*, espacio pequeño, con pocos empleados reportando a un solo individuo, y en el diagrama *b*, espacio grande, donde diferentes puestos o personas reportan a un solo individuo, el ancho.

Dentro de esta **teoría organizacional clásica** se encontraron varios supuestos sobre motivación, satisfacción, desempeño y liderazgo, incluyendo las siguientes:

- El liderazgo depende de líneas claras de autoridad y delegación.
- Los miembros encuentran satisfactorio y motivante especializarse en un área de contenido particular, por tanto la división del trabajo y la especialización.

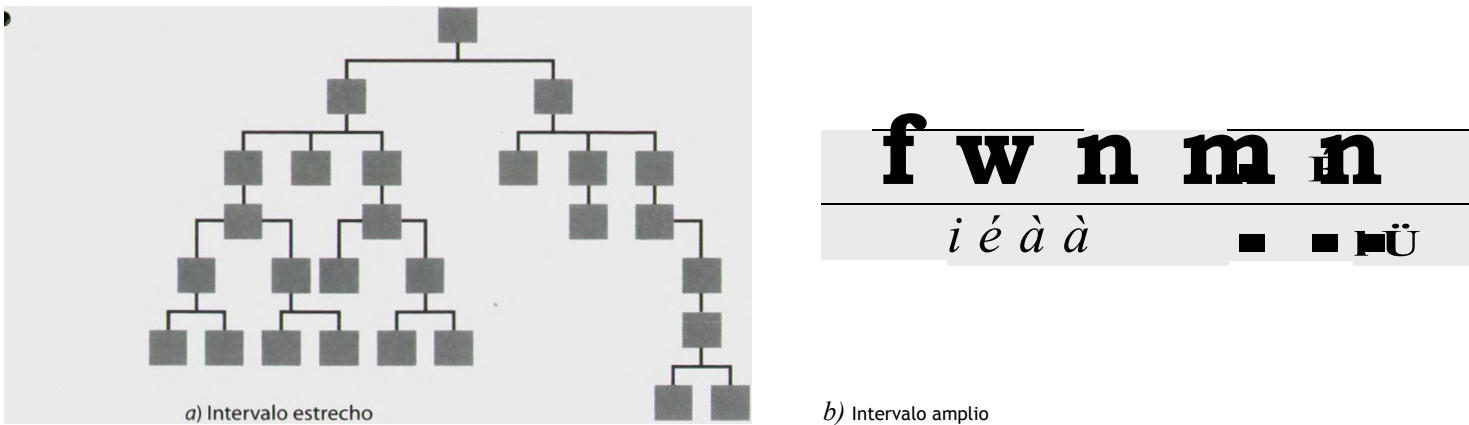


FIGURA 14.1 Organigramas con intervalo de control estrecho y amplio •

- Las organizaciones pueden maximizar el desempeño y la motivación encontrando el número apropiado de subordinados que el líder puede manejar, por tanto el espacio de control y la estructura.

En resumen, se asumió que la organización “correcta” induciría la conducta efectiva entre sus miembros. Había cierta preocupación por conceptos tales como participación, personalidad, eficacia o estilo de líder. En cierto sentido, los primeros teóricos organizacionales eran conductistas a gran escala no muy diferentes a B. F. Skinner (estudiado en el capítulo 9 de motivación). Ellos creían que el ambiente organizacional representaba el estímulo para la conducta y que el éxito de la organización representaría el reforzador contingente para adaptarse al ambiente. Entre 1950 y 1970, los psicólogos realizaron gran cantidad de investigaciones sobre los efectos de las variaciones de las cuatro dimensiones básicas de una organización. Debatieron si las organizaciones “altas” o “planas” eran más efectivas y satisfactorias o si los espacios de control conducían a la innovación.

La teoría organizacional clásica fue limitada de dos maneras. Primera, se supuso que existía una mejor configuración para la organización, sin importar sus circunstancias. Segunda, se asu-



Intentos de una organización por controlar el comportamiento de los empleados que no siempre son exitosos. FUENTE: L.J. Kopf, con permiso. © 2003.

mió que las organizaciones afectaban la conducta de sus miembros, pero ignoraron la posibilidad de que esta conducta afectara la configuración de la organización. En módulos posteriores del capítulo se ilustrará cómo ambas restricciones limitaron aún más este enfoque a las organizaciones; por el momento se considerarán algunos ejemplos.

La teoría organizacional clásica asume que el individuo que toma una decisión no será el que la lleve a cabo. Todavía muchas intervenciones organizacionales dependen de conferir poder y de la responsabilidad para implantar una decisión de trabajo a un individuo o un equipo que sea el más cercano al proceso real de trabajo, es decir, el trabajador de producción más que el ingeniero. El modelo organizacional clásico no da valor a la toma de decisiones participativa; en los nuevos modelos, la participación es esencial para asegurar la pertenencia y responsabilidad en los niveles más bajos de la organización. Este modelo asigna una prima al control de la organización sobre la conducta individual.

Teoría de las relaciones humanas

Como se vio anteriormente, la teoría organizacional clásica representó un punto de vista impersonal de la vida organizacional. No consideró la interrelación entre los requerimientos de una organización y las características de sus miembros. La **teoría de las relaciones humanas** sumó un elemento personal o humano al estudio de las organizaciones.

TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Sumó un elemento personal o humano al estudio de las organizaciones; considera la interrelación entre los requerimientos de una organización y las características de sus miembros.

TEORÍA X

Desarrollada por McGregor para describir las contrastantes creencias que los ejecutivos tienen de sus subordinados; los ejecutivos de la Teoría X creen que los subordinados deben ser controlados con objeto de lograr los fines organizacionales.

TEORÍA Y

Los ejecutivos de la Teoría Y creen que los subordinados estarían motivados a lograr metas en ausencia de controles organizacionales.

La Teoría X y la Teoría Y de McGregor Así como la teoría organizacional clásica de la burocracia de Weber fue una protesta contra el modelo organizacional del favoritismo, la teoría de Douglas McGregor fue una protesta contra las propuestas impersonales de la teoría clásica. En su libro *The Human Side of Enterprise*, McGregor (1960) propuso que la opinión que los ejecutivos tienen acerca de sus subordinados influye en su comportamiento hacia esos subordinados. Para hacer más comprensible su teoría, McGregor construyó dos sistemas de opiniones contrastantes, a las que llamó Teoría X y Teoría Y. Los ejecutivos de la **Teoría X** creían que la conducta del subordinado debía ser controlada con objeto de lograr los fines organizacionales —una de las propuestas básicas de la teoría clásica— y que la falta de un objetivo llevaría a la apatía y a la resistencia. Era probable que usaran castigos y recompensas como mecanismos de control. En contraste, los ejecutivos de la **Teoría Y** creían que los subordinados eran activos y responsables y que estarían más motivados a lograr las metas organizacionales sin demasiadas limitaciones o controles administrativos. En vez del uso rígido de castigos o recompensas concretas, era más probable que los ejecutivos de la Teoría Y dieran más responsabilidades y desafíos a los subordinados. Aunque McGregor propuso estos dos sistemas como ejemplos de las opiniones alternativas que pudieran tener los ejecutivos, muchos de ellos los tomaron como una dicotomía, sin más alternativas. Dada la muerte de McGregor en 1964, otros han propuesto alternativas a la dicotomía de la Teoría X/Y (Ouchi, 1981; Schein, 1981).

Como se describió en el capítulo 9, los años sesenta fueron el tiempo de la revolución cognoscitiva en toda la psicología, incluyendo la I-O. La teoría de McGregor fue el reconocimiento de que las funciones cognoscitivas —pensamientos y creencias— podrían influir en el comportamiento. Como tal, tiene una importancia histórica. Lo que no se reconoció ampliamente en ese momento fue que las opiniones de los trabajadores en la ecuación eran tan importantes como las de los ejecutivos a pesar de los famosos estudios Hawthorne de Mayo y colaboradores (capítulo 10). En esos estudios descubrieron que las opiniones de los trabajadores sobre los directivos tienen efectos sustanciales sobre la conducta y las emociones.

La perspectiva de crecimiento de Argyris Chris Argyris ha sido un teórico organizacional influyente durante varias décadas. Por el mismo tiempo en el que las propuestas de McGregor se veían favorecidas por administradores y profesionales, Argyris (1972) propuso una secuencia de desarrollo natural en humanos que podría ser mejorada o atrofiada por la organización. Al igual que Maslow (1943) con su teoría motivacional, Argyris propuso que el crecimiento era una ex-

perencia natural y saludable para el individuo. Más aún, las organizaciones que reconocieran y ayudaran a este crecimiento tendrían más posibilidad de prosperar que aquellas que lo ignoraran o inhibieran. Argyris sugirió que los individuos se desarrollan de la siguiente manera:

1. De organismos pasivos a activos.
2. De organismos dependientes a independientes.
3. De organismos que requieren gratificación inmediata a aquellos capaces de demorarla.
4. De organismos capaces de tratar sólo con operaciones concretas a aquellos capaces de tratar con abstracciones.
5. De organismos con pocas capacidades a aquellos con muchas capacidades.

Si aceptamos estas suposiciones (que parecen bastante razonables y compatibles con lo que observamos en el mundo que nos rodea), seguiría que ciertas formas de organización son improductivas, incluyendo las altamente rutinarias, el trabajo en la línea de montaje y las estructuras organizacionales que enfatizan el control. Argyris propuso que cuando los trabajadores individuales encuentren estas inhibiciones, reaccionarán de forma predecible, incluyendo ausentismo, rotación y apatía. La organización que sigue el modelo clásico reaccionará a la conducta negativa del trabajador ejerciendo aún más control y por consiguiente, exagerando la conducta que intenta extinguir. El escenario que sugiere Korman (1971) en la figura 14.2 es un ejemplo perfecto de esta tensión entre las características del trabajador y los intentos de control de la organización.

Tanto para McGregor como para Argyris, la solución al enigma organizacional consiste en integrar las metas de la organización con las del individuo. Es interesante analizar las iniciativas organizacionales actuales (p.e., TQM, Seis Sigmas, optimización de la producción) bajo ese enfoque. Muchas de estas iniciativas enfatizan la importancia de la participación como miembro del equipo y el papel de la calidad del producto y del proceso. Ya que es probablemente cierto que la mayoría de los trabajadores valoran las consecuencias sociales del trabajo en equipo, no es claro que esos mismos trabajadores valoren la calidad en la misma medida en que lo hacen los administradores y los planeadores estratégicos. Tampoco es claro que los análisis estadísticos que forman el fundamento de varios de estos sistemas sean tan importantes para los trabajadores como los procesos más generalizados de establecimiento de metas y de realimentación. No obstante, las organizaciones actuales han puesto en práctica mucha de la filosofía y teoría de McGregor y Argyris.

Teorías de contingencia

Recordará de la discusión sobre las teorías de liderazgo del capítulo 12 que algunas de ellas fueron llamadas **teorías de contingencia** (o “de depende”). El término “contingencia” en el contexto del liderazgo y en el contexto estructura/proceso de la organización implica que la conducta debe elegirse para que se ajuste a la circunstancia particular. Varios teóricos se apartaron del enfoque “la mejor forma” de las teorías clásicas y propusieron que realmente la mejor manera de estructurar una organización depende de sus circunstancias.

Woodward La socióloga industrial británica Joan Woodward (1958) reconoció que la tecnología empleada en una compañía o industria particular podría influir en el diseño más efectivo de la organización. Comparó tres tipos de organización:

- **Organización de pequeña producción:** elabora productos especiales, uno a la vez.
- **Organización de producción masiva:** elabora gran cantidad de productos en unidades discretas, operaciones en línea.
- **Organización de proceso continuo:** el resultado depende de un proceso continuo, incluyendo organizaciones tales como refinerías, plantas químicas y destilerías.

Al observar estos tres tipos de organización, Woodward descubrió que el espacio de control variaba sistemáticamente en cada tipo. El mayor espacio de control se observó en las organizaciones

TEORÍAS DE CONTINGENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Proponen que la mejor forma de estructurar una organización depende de las circunstancias de la misma.

ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑA PRODUCCIÓN

Elabora productos especiales, uno a la vez.

ORGANIZACIÓN DE PRODUCCIÓN MASIVA

Elabora gran cantidad de productos en unidades discretas; usa operaciones en línea.

ORGANIZACIÓN DE PROCESO CONTINUO

El resultado o producto depende de un proceso continuo.

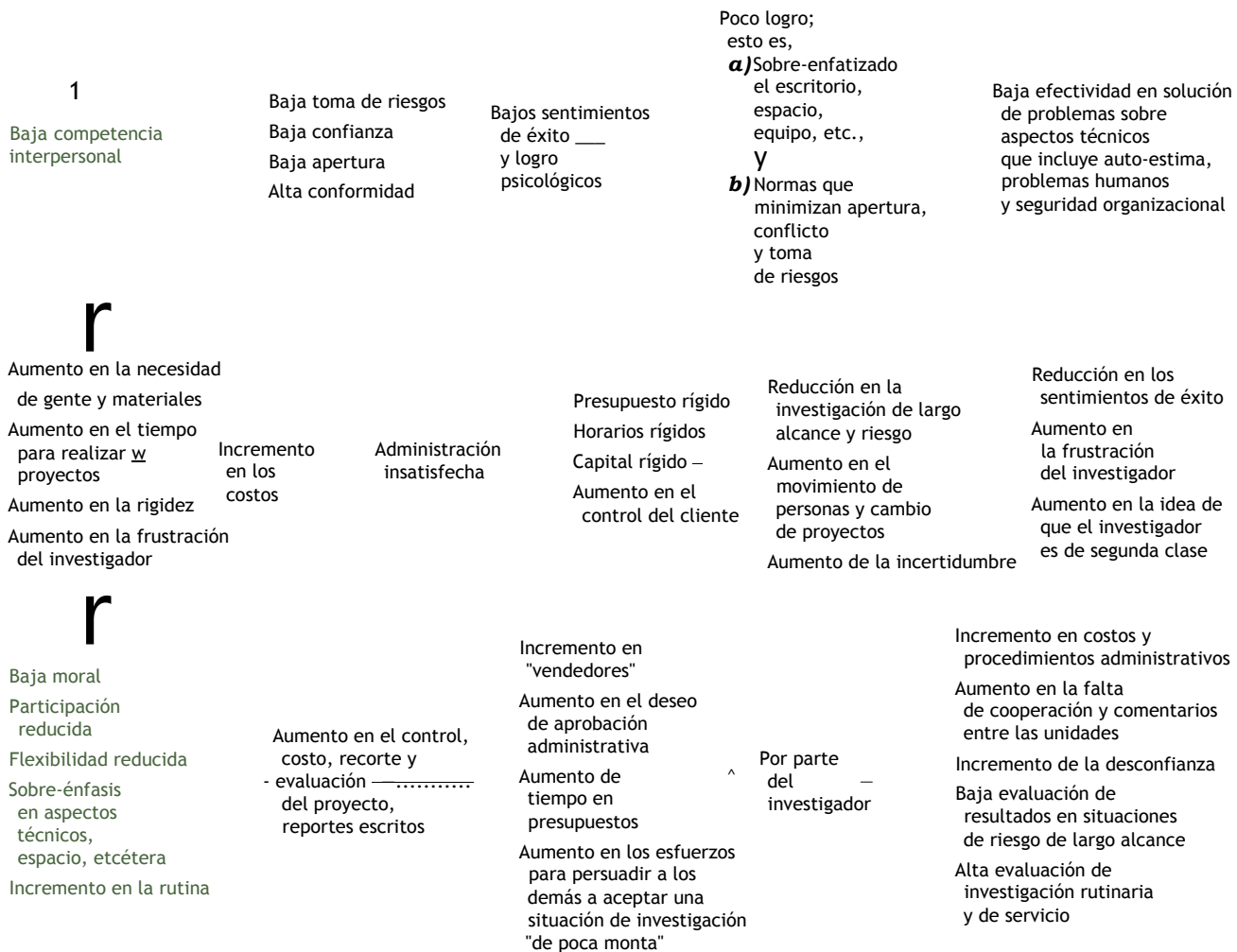


FIGURA 1 4.2 Un punto de vista crítico del comportamiento en una organización construida bajo una teoría clásica de la organización FUENTE: Adaptado en Korman (1971) de Argyris (1965).

«

de producción masiva y el más pequeño en los ambientes de proceso continuo, cayendo en el centro las de pequeña producción. A partir de esta observación, la investigadora concluyó que el uso de tecnología diferente es más útil para las características estructurales diferentes.

El enfoque de Woodward es primitivo para los estándares actuales, pero representó un punto de partida de la aproximación clásica. Aún más importante, introdujo el concepto de tecnología en el pensamiento organizacional, lo que condujo al desarrollo de teorías de contingencia más elaboradas, incluyendo el trabajo de Lawrence y Lorsch (1967).

Lawrence y Lorsch Una de las descripciones más completas y detalladas del enfoque de Lawrence y Lorsch, y de las teorías de contingencia en general, aparece en el texto de Miner (2002). La premisa básica de este enfoque fue que la estabilidad del ambiente dicta la forma más efectiva de organización. Con base en su propio trabajo, así como en la investigación de Burns y Stalker (1961), Lawrence y Lorsch (1967) descubrieron que las organizaciones con ambiente estable tendían a ser más “mecánicas” que las de ambiente inestable. La **organización mecanicista** dependía de regulaciones y reglas formales, se tomaban decisiones en los niveles altos de la organización y tenían espacios de control más reducidos. En contraste, los ambientes o industrias inestables o de cambios rápidos parecieron generar formas de organización “orgánicas”. La **organización orgánica**

DR GAÑIZ ACIÓN
MECANICISTA

Depende de regulaciones y reglas formales, se toman decisiones en los niveles altos de la organización y tiene espacios de control reducidos.

nica tiene mayores espacios de control, con procedimientos menos formales y una toma de decisiones a los niveles medios de la organización.

Lawrence y Lorsch propusieron que las diferencias mecánicas y orgánicas existen no sólo entre compañías e industrias, sino también dentro de las organizaciones. Además afirmaron que los directivos de los diferentes departamentos tendrían puntos de vista muy diferentes gracias a su medio. Así, un directivo de investigación y desarrollo que estuviera en un ambiente orgánico dependería menos de reglas formales, tendría espacios de control más grandes y sería más probable que delegara decisiones a los niveles inferiores de su departamento. En contraste, un jefe de planta pudiera estar en un ambiente mecánico y usar reglas formales, mantener la autoridad en la toma de decisiones y un control directo de las actividades mediante espacios de control más pequeños.

Por tanto, el reto para la organización es desarrollar una arquitectura que incluya tanto al jefe de investigación y desarrollo como al jefe de planta. El primero opera en un ambiente de cambios rápidos y el segundo en uno relativamente estable. Sin intervención, estas diferencias podrían llevar con facilidad a suspicacias y falta de respeto mutuas, así como a tensionar la planeación estratégica, el presupuesto, etc. A diferencia de Woodward, que se concentró en las diferencias entre compañías e industrias, Lawrence y Lorsch identificaron al departamento como el nivel importante para entender cómo funcionaban las organizaciones. Ellos propusieron que si los departamentos pueden adaptarse e integrarse al ambiente externo cambiante, la organización prosperará. En un sentido más amplio, lo mismo sería cierto para unidades mayores dentro de la corporación, como por ejemplo las sucursales, regiones o divisiones multinacionales.

El enfoque sociotécnico del Instituto Tavistock El **enfoque sociotécnico** inició en el Instituto de Relaciones Lhumanas de Tavistock en Inglaterra a fines de los años cuarenta. Al analizar los efectos del cambio tecnológico, Trist y Bamforth (1951) descubrieron una cantidad de cambios dramáticos en los patrones sociales del trabajo que acompañaban a tales modificaciones tecnológicas. El cambio en la tecnología tuvo el efecto de romper la estabilidad y satisfacer los patrones sociales, conduciendo a diversos resultados disfuncionales como la rivalidad, el ausentismo y la insatisfacción. Una de las industrias que estudiaron fue de minería. A principios de los años cincuenta la minería fue transformada de un empleo compuesto por individuos sudorosos y musculosos a uno formado por grandes máquinas que sacan el carbón del fondo de la tierra. Los grupos de trabajo de mineros fueron reemplazados por un solo operador. Los grupos de trabajo cohesionados se acabaron; las viejas interdependencias sociales fueron barridas y se pusieron otras nuevas en su lugar. ¿Quién avisaría a la familia del minero si éste se lesionara o quién le ayudaría a realizar su trabajo cuando no se sintiera bien? Rice (1958) encontró problemas similares en los molinos de la India cuando cambió la tecnología.

El enfoque sociotécnico incluye una consideración conjunta de la tecnología y los patrones sociales. Un ejemplo más reciente es la transformación de la típica oficina. Hasta los años setenta, una secretaria tomaba dictado, transcribía a máquina el material que se le había dictado en un escritorio cercano al de otras secretarías y archivaba documentos en gabinetes de acero. Existía una gran oportunidad para la comunicación relativa y no relativa al trabajo en tales áreas. Actualmente la secretaria es un procesador de palabras que se sienta en un cubículo con un sistema de archivo electrónico y una impresora. Aunque los trabajadores más jóvenes den por descontado el nuevo ambiente y los de todas las edades hayan desarrollado otros patrones sociales, los que sufrieron la transición de la oficina tradicional a la nueva no lo hicieron sin incomodidad psicológica.

En muchas industrias del siglo xxi, la tecnología está cambiando a un ritmo frenético. Estos cambios pasan a cuenta de los avances tecnológicos que permiten mayor eficiencia, menores costos y mayores utilidades. Las organizaciones suponen que sus empleados reconocerán que el cambio corresponderá a la supervivencia y la rentabilidad. Sin embargo, dicho cambio también tiene un costo emocional para muchos trabajadores. Considere el ambiente social del “equipo virtual”. Aunque puede representar un avance esencial en el proceso de trabajo, tiene el potencial para generar resultados disfuncionales como en las minas de carbón británicas de hace 50 años. Cuando las discusiones virtuales reemplazan a la interacción cara a cara, puede incrementarse

ORGANIZACIÓN ORGÁNICA

Organización con mayores espacios de control, procedimientos menos formales y toma de decisiones a los niveles medios de la organización.

ENFOQUE SOCIOTÉCNICO

Descubrió una cantidad de cambios dramáticos en los patrones sociales de trabajo que acompañaban al cambio tecnológico; desarrollado en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Inglaterra a fines de los años cuarenta.

la probabilidad de malentendidos y resentimientos. La naturaleza impersonal del correo electrónico puede cambiar lo que hubiera podido ser una batalla discutible. Afortunadamente, como se vio en el capítulo 13, la investigación reciente sobre la composición e interacción de los equipos virtuales puede ayudar a la organización a evitar tales problemas. La meta del enfoque sociotécnico es no impedir el progreso a fin de mantener los patrones sociales, sino reconocer los cambios sociales que acompañan a los diversos cambios en la tecnología y preparar a los encargados a que anticipen y planeen los cambios en los patrones sociales.

Dos enfoques recientes

Teoría del recurso: Pfeffer A fines de los años setenta Pfeffer y Salancik (1978; Pfeffer, 1990) propusieron la **teoría del recurso** en la que una organización debe ser vista no como si estuviera en el vacío, sino en el contexto de sus conexiones con otras organizaciones. Estas conexiones son críticas para sobrevivir (Miner, 2002):

Las organizaciones sobreviven en la medida en la que son efectivas. Su efectividad se deriva del manejo de las demandas, en particular las demandas de interés para los grupos sobre las que dependen las organizaciones para los recursos y el apoyo... La clave para la supervivencia organizacional es la capacidad para adquirir y mantener los recursos... Las organizaciones deben negociar con otros elementos en su medio para adquirir los recursos necesarios. (Pfeffer y Salancik, 1978 citados por Miner, 2002.)

De acuerdo con Pfeffer, las organizaciones exitosas tienen más probabilidad que las no exitosas de formar coaliciones con otras organizaciones. Mientras más pueda contribuir un miembro de coalición, más poderoso serán. Las organizaciones se consideran eficientes en la medida en la que puedan lograr sus objetivos, con base en sus recursos (Miner, 2002). Una vez más, la imagen de la organización con optimización de producción viene a la mente con su énfasis en la reducción del desperdicio y la colaboración de sus clientes y proveedores.

Enfoque ecológico/evolución Un punto de vista muy diferente de las organizaciones se incorpora en los enfoques de evolución (Aldrich, 1999) y ecológico (Hannan y Freeman, 1977; Hannan y Carroll, 1992). El **enfoque ecológico/evolución** adopta un modelo biológico, parecido al modelo de evolución de Darwin, y se concentra en explicar por qué algunos tipos de organización crecen y se diversifican mientras otros se atrofian y desaparecen. Como tal, es más un enfoque sociológico que psicológico. Como en la teoría de la evolución de Darwin, se dirige a dos mecanismos básicos: la variación azarosa (i.e., diversos tipos de organizaciones emergentes) y la selección natural (i.e., un medio social y económico que tiende a favorecer a un tipo de organización sobre otro). Más que asumir que las organizaciones cambian, maduran y crecen en fuerza y estabilidad, el enfoque de la evolución propone que las organizaciones cambian muy lentamente pero los ambientes cambian con rapidez. La variedad de las organizaciones surge de la formación continua de nuevas organizaciones y fusiones hasta que toman el lugar de las organizaciones menos exitosas que dejan de existir.

Estas teorías proponen que muchas de las acciones de los individuos dentro de una organización, que se supone están adaptados al ambiente cambiante, no lo están. En vez de esto, son respuestas casi al azar al ambiente de cambio con un ritmo y de tal forma que los miembros de la organización no pueden prever. La discusión es que las organizaciones cambiarán muy lento por cuatro factores:

1. Las formas de organización (p.e., estructura, espacio de control, relaciones) no cambian fácil o rápidamente.
2. Los recursos son escasos y pocas organizaciones se dan el lujo de usar tales recursos a propósito del cambio.
3. Las presiones competitivas son impredecibles e incontrolables.
4. Los seres humanos tienen racionalidad limitada y a veces toman malas decisiones al efectuar el cambio.

TEORÍA DEL RECURSO

Una organización debe ser vista en el contexto de sus conexiones con otras organizaciones; la clave de la supervivencia de la organización es la capacidad para adquirir y mantener los recursos.

ENFOQUE ECOLÓGICO/ EVOLUCIÓN

Adopta un modelo biológico y se concentra en explicar por qué algunos tipos de organización crecen y se diversifican mientras otros se atrofian y desaparecen.

«

Hay buenas y malas noticias sobre este enfoque. La buena es, por lo menos en teoría, que es posible anticipar las formas de organización que podrían ser apropiadas en un ambiente particular (p.e., servicio al cliente comparado con alta tecnología). La mala noticia es que los teóricos de la ecología/evolución son pesimistas sobre la posibilidad de cambio de menos a más adaptación en una organización. Más aún, dan poco crédito a los poderes de los ejecutivos individuales para efectuar el cambio en un periodo razonable. Como Miner (2002) concluyó, “es poco lo que realmente puede usar un profesional simplemente porque la teoría trata con procesos causales que van más allá del control de aquellos que ocupan la posición en la organización” (p. 781).

Ya que este texto toma exactamente la posición opuesta al suponer que los miembros individuales de la organización son capaces de controlar diversos procesos (p.e., selección, capacitación, motivación, liderazgo), se preguntará por qué nos molestamos en presentar este enfoque de evolución. Lo presentamos por dos razones. Primera, es bastante original que induzca a pensar. Segunda, propone que los eventos y circunstancias externos a la conducta individual y del grupo pueden influir tal comportamiento. Esto no significa que debemos cruzarnos de brazos, más bien, significa que es necesario reconocer que diversos factores no conductuales influyen en la conducta individual.

Conclusiones sobre las teorías de la organización

Ya que las organizaciones se comparan con los individuos respecto a las “personalidades”, es tentador comparar las teorías organizacionales con las de la motivación humana. Recordará que usamos las metáforas de Weiner (1992) para describir la teoría de la motivación. ¿Qué sucede si se aplican las mismas metáforas a la teoría de la organización? Comenzando con la metáfora de la persona como máquina, las teorías clásicas de la organización suponen que las personas son máquinas, que responden a las características de una organización de manera automática y reflexiva. Las teorías humanistas de McGregor y Argyris son paralelas a la teoría más personal, pero no menos mecánica, de Maslow al suponer que las personas responden a cómo son percibidas (teorías X y Y de McGregor) o compatibles con su etapa de desarrollo (Argyris).

Las teorías de contingencia de Woodward, Lawrence y Lorsch y la escuela sociotécnica son similarmente mecanicistas al atribuir la mayor parte de la influencia sobre la conducta individual a la interacción entre el ambiente y la estructura o proceso organizacional. La teoría del recurso eleva al nivel de la persona como científico o por lo menos considera a algunas personas clave como científicos. Las teorías de la evolución y ecológica caen por debajo del modelo de la persona como máquina porque atribuyen poca influencia a los individuos sin importar cómo se comporten.

Lo que es interesante es la discrepancia entre varias de estas teorías de la organización y las intervenciones organizacionales actuales. La administración por objetivos (APO), la optimización de la producción, Seis Sigmas y los sistemas de Administración de la Calidad Total (TQM) predicen un modelo de la persona como científico de una u otra forma y la mayoría asume la limitada racionalidad de ese científico. Pocas de las intervenciones reconocen los elementos del modelo de la persona como juez que ha prevalecido en las teorías actuales de la motivación individual. La mayor parte asume que la eficacia se mejorará y que los individuos buscarán el reto, pero ninguna de ellas reconoce directamente el papel de la eficacia en los juicios o decisiones que toman los miembros de la organización. Hay un debate importante sobre si las intervenciones como el Seis Sigma o la optimización de la producción pasarán la prueba del tiempo o si serán rechazadas por empleados cínicos que no aceptan los valores o esquemas motivacionales de sus líderes. En la medida en la que estas intervenciones no reconozcan a la persona como juez, sino que asuman el modelo de motivación de la persona como científico, al final pueden fracasar. Sin embargo, lo que podemos afirmar es que existe una brecha entre la teoría organizacional y la motivacional que necesitará un puente para entender los efectos de las personas en las organizaciones y de las organizaciones sobre las personas.

MODULO 14.1 RESUMEN

Las primeras teorías organizacionales enfatizaron características relativamente estáticas como el tamaño, la cadena de mando o la especialización de las tareas. El más conocido de los primeros teóricos organizacionales es Max Weber, quien propuso la burocracia como la forma ideal de la organización. Weber describió una organización de acuerdo con dimensiones múltiples, principalmente la división del trabajo, la delegación de autoridad y el espacio de control.

El enfoque de relaciones humanas añadió un elemento personal al estudio de las organizaciones. McGregor propuso que las creencias que tienen los jefes sobre sus subordinados influyen en su conducta hacia tales subordinados. Él construyó dos sistemas de creencias contrastantes a los que llamó Teoría X y Teoría Y, que reflejan el grado en el que los ejecutivos creen que los empleados o se autodirigen o deben ser controlados.

Diversos teóricos se han alejado de la aproximación de “la mejor manera” de las teorías clásicas,

proponiendo que la mejor manera depende de las circunstancias de la organización. Woodward reconoció que la tecnología empleada en una compañía o industria particular influencia el diseño más efectivo de la organización. Lawrence y Lorsch propusieron que la estabilidad del ambiente dicta la forma más efectiva de la organización.

El enfoque sociotécnico descubrió una cantidad de cambios dramáticos en los patrones sociales del trabajo que acompañan al cambio tecnológico. La meta del enfoque sociotécnico es reconocer los cambios sociales que a veces acompañan a los cambios tecnológicos y preparar a los encargados a que anticipen y planeen los cambios en los patrones sociales.

Pfeffer y Salancik sugirieron que una organización debe considerarse en el contexto de sus conexiones con otras organizaciones; la clave de la supervivencia organizacional es su capacidad para adquirir y mantener los recursos promoviendo tales conexiones.

TÉRMINOS CLAVE

burocracia	organigrama	teoría de contingencia de la organización
delegación de la autoridad	organización	teoría de las relaciones humanas
división del trabajo	organización de pequeña producción	teoría del recurso
enfoque ecológico/evolución	organización de proceso continuo	teoría organizacional clásica
enfoque sociotécnico	organización de producción en masa	teoría X
espacio de control	organización mecánica	teoría Y
estructura	organización orgánica	

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

14.1 Usando la taxonomía de Woodward, clasifique a las siguientes organizaciones en términos de pequeña producción, producción en masa o proceso continuo:

Su universidad

La gasolinera local

La YMCA

El taller del artesano

Las instalaciones para la fabricación de televisiones

Empresa de servicio público.

14.2 Aplicando el enfoque sociotécnico, anticipe los efectos de que los agentes de viajes trabajen desde su casa tres veces a la semana en vez de en la oficina.

ALGUNAS DINÁMICAS SOCIALES DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones por definición son entidades sociales. Representan un conjunto de individuos que trabajan para un propósito común. Como tales, exhiben las características de cualquier entidad social, incluyendo el clima, la cultura y las expectativas de rol. Estas características pueden funcionar ya sea apoyando las metas de la organización o frustrándolas. En este módulo se considerarán los aspectos del clima y la cultura, así como algunos desafíos para las organizaciones que operan en un ambiente multicultural. Los roles, en particular el conflicto de roles y la ambigüedad, también son parte del paisaje organizacional, pero se pospondrá la discusión de estos conceptos al capítulo 15, sobre estrés en el escenario laboral.

CLIMA Y CULTURA

Recordará de la introducción de este capítulo que le pedimos que considerara una amplia variedad de organizaciones —IRS, Ben y Jerry, una familia del crimen organizado y dos nuevas madres formando una compañía de servicio de comidas—. Cada una de ellas probablemente le provocaron algunos sentimientos diferentes. La IRS pudo haber evocado un sentido de predecibilidad y estandarización; Ben y Jerry, un sentimiento social; la familia del crimen organizado, miedo y fascinación y la compañía de las dos madres, calidez y admiración. Las organizaciones pueden traer a la mente sentimientos y creencias, ya sea intencionalmente o no. Aun cuando la IRS y la familia del crimen organizado demandarían un sentimiento positivo de “familia” que llenara sus operaciones, usted puede dudar sobre la realidad del reclamo de IRS y sobre el tono del reclamo de la familia criminal. Las discusiones sobre el clima y la cultura involucran sentimientos como los de creencias, valores, percepciones y sentimientos. La cultura se asocia con variables más cognoscitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados más afectivos como los sentimientos.

Las discusiones y la investigación sobre el clima y la cultura organizacional han permanecido durante más de cincuenta años (Schneider, 2000; Schneider *et al.*, 2000) y han resultado en docenas de definiciones e instrumentos de medición. Con base en esta rica tradición de investigación, podemos sacar cuando menos una conclusión general: Existe poco acuerdo sobre el significado de los conceptos o sobre cómo afectan el comportamiento de las organizaciones o de los individuos en esas organizaciones. En particular, los términos “clima” y “cultura” a veces se intercambian, lo que lleva al conflicto entre resultados, interpretaciones y recomendaciones. No obstante, es claro que el centro psicológico de la consideración de las organizaciones y la psicología organizacional incluyen estos conceptos.

Como los autores, estamos en la posición curiosa y envidiable de ser liberados por esta abundante y divergente investigación y teoría. Podemos revisarla y decirle lo que pensamos que todo esto significa y dónde conduce la investigación (o donde pensamos que debería conducir). Si esta área le interesa, es usted afortunado ya que existen muchos tratamientos sobre este tópico. Ashkanasy y sus colaboradores (Ashkanasy y Jackson, 2001; Ashkanasy, Wilderom y Peter-

son, 2000) revisaron la historia de los conceptos así como las implicaciones para las prácticas de recursos humanos, tanto domésticas como internacionales. James McIntyre (1996) proporcionó una descripción detallada y convincente del clima desde la perspectiva del trabajador individual. Rentsch (1990) presentó una revisión incluyente de los diversos significados asignados a la cultura y al clima. Se utilizarán éstas y otras publicaciones como fundamento para presentar nuestro punto de vista de los conceptos y su valor. Se iniciará con la consideración del clima, ya que es anterior al concepto de cultura organizacional por varias décadas (Ashkanasy y Jackson, 2001). Reichers y Schneider (1990) presentaron una excelente cronología del desarrollo de ambos conceptos.

Breve historia del clima

En 1939 Lewin, Lippit y White (1939) describieron diversos tipos de organización en términos del “clima” dominante. El **clima** es la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo. Con base en su análisis de los tres “tipos” diferentes de organización, Lewin *et al.* propusieron tres “tipos” diferentes de clima: autócrata, democrático y *laissez faire*. Apoyados en parte del trabajo, Litwin y Stringer (1996) descompusieron el clima en seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, recompensas, riesgo y toma de riesgo, calidez y apoyo y tolerancia y conflicto. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) afirmaron que estos factores realmente describen la forma en la que la organización trata a sus miembros. Podría esperarse que el **clima autócrata** de Lewin estuviera altamente estructurado, dando poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo. En contraste, el **clima democrático** en una organización estaría menos estructurado dando gran oportunidad a la responsabilidad individual y la toma de riesgos. Locke (1976) revisó la literatura disponible sobre clima y concluyó que cuando los empleados “perciben” a la organización buscan cuatro dimensiones básicas (James y McIntyre, 1996):

1. Claridad, armonía y justicia.
2. Desafío, independencia y responsabilidad.
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento.
4. Relaciones sociales cálidas y amigables.

Por su parte, James y McIntyre (1996) realizaron análisis estadísticos de la investigación existente sobre el clima y propusieron cuatro dimensiones muy similares, a las que denominaron:

1. Estrés del rol y falta de armonía.
2. Reto y autonomía en el puesto.
3. Facilidad y apoyo para el liderazgo.
4. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

James y James (1989) descompusieron aún más estos cuatro factores (véase la figura 14.3). La tabla 14.1 presenta algunos ejemplos de reactivos de cuestionarios sobre el clima.

Como puede observarse, el modelo emergente del clima implica que éste puede ser considerado un concepto estructural; puede aplicarse a cualquier organización (o división, departamento o incluso un grupo de trabajo) y que podrían obtenerse calificaciones o una serie de calificaciones que describieran el “clima” de la entidad. Recientemente, los psicólogos I-O propusieron la existencia de climas múltiples dentro de cualquier organización y afirman que éstos están menos determinados por los elementos estructurales (p.e., grado de autonomía) que por la meta del grupo (Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe, 2001). Así, Schneider, Salvaggio y Subirats (2002) identificaron el “clima de servicio” que se relaciona con la satisfacción del cliente, Kraiger y Smith-Jentsch (2002) identificaron un clima peculiar para los controladores aéreo, Baer

CLIMA

Percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo.

CLIMA AUTÓCRATA

Organización descrita por Lewin como altamente estructurada, con poca oportunidad para la responsabilidad individual o la toma de riesgo en los niveles más bajos.

CLIMA DEMOCRÁTICO

Organización descrita por Lewin como menos estructurada, con mayor oportunidad de responsabilidad individual y toma de riesgos.

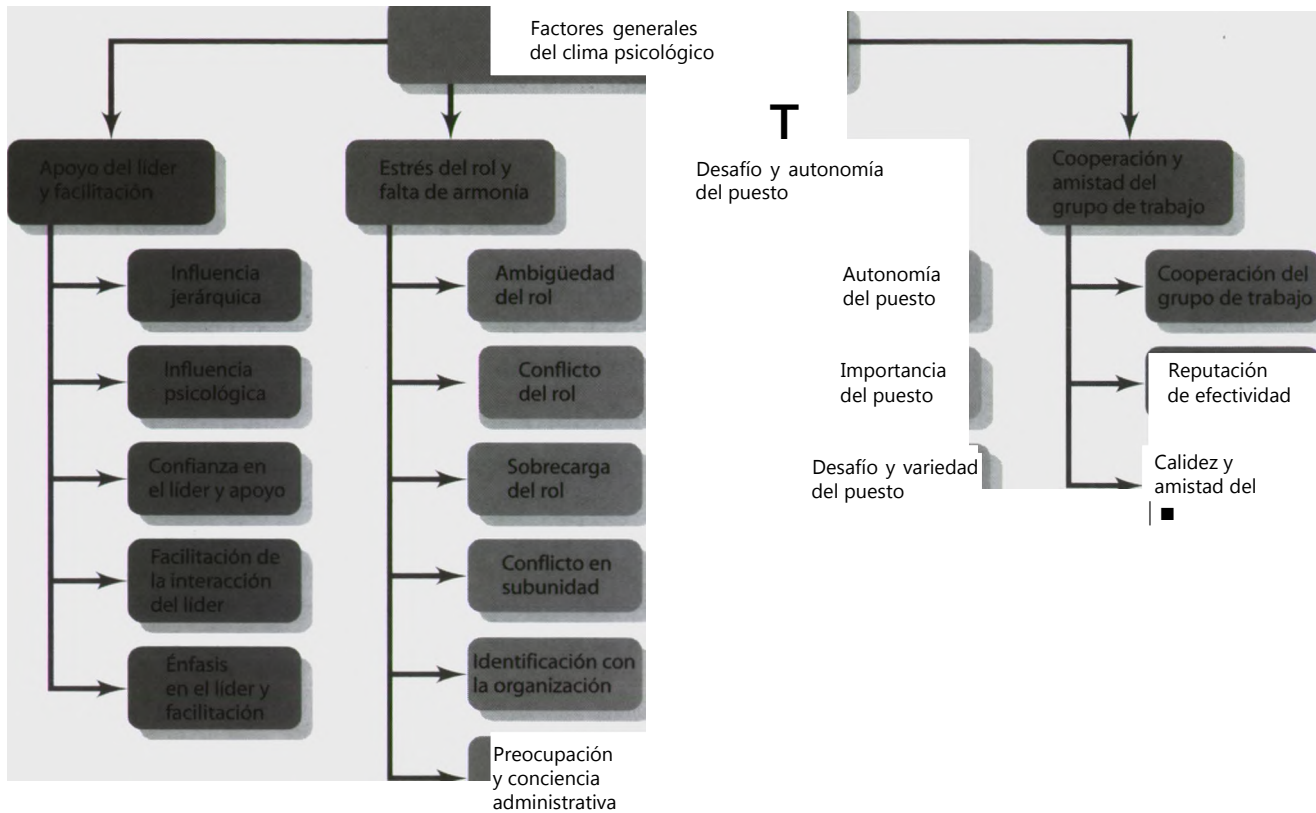


FIGURA 14.3 Descomposición de los factores de clima FUENTE: James y James (1989).

y Frese (2002) para la iniciativa y la innovación y Hofmann y sus colaboradores (Hofmann y Stetzer, 1996, 1998; Hofmann y Morgenson, 1999) identificaron climas de seguridad.

No es necesario elegir entre estos dos conjuntos de dimensiones. Ambas tienen atractivo y valor potencial. Por un lado, puede ser valioso usar las dimensiones propuestas por James y James (1989) para entender las diferencias cuando se comparan organizaciones o grupos cualitativamente diferentes dentro de una organización (p.e., RD versus servicio al cliente). Por otro lado, cuando se comparan las diferencias entre departamentos similares (p.e., el servicio al cliente de una compañía en determinada región geográfica contra el que se da en una región diferente) o las diferencias dentro del mismo departamento en momentos diferentes, podría ser más útil examinar con detalle el “clima de servicio”.

TA B LA 14.1

Algunas cuestiones comunes sobre el clima organizacional

- Los empleados están motivados a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Me siento cercano a mis compañeros.
- Éste no es el tipo de organización a la que le guste correr riesgos.
- Si tomo una decisión estratégica relacionada con mi trabajo, siento que mi jefe se volteará.
- Siento que tengo una buena medida de control en mi trabajo.
- No tengo demasiada responsabilidad en mi trabajo.

Historia aún más breve de la cultura

«

Las organizaciones son interesantes para una variedad de profesionales mucho más amplia que simplemente para los psicólogos. Antropólogos, sociólogos y científicos políticos, por nombrar algunos, también se interesan por la forma en la que las organizaciones (independientemente si es IBM o un pueblo en las montañas de Rumania) se desarrollan, permanecen y cambian. Hacia los años setenta, se iba reconociendo que el clima no era un concepto lo suficientemente amplio para captar muchos aspectos de las organizaciones. Se consideraba que el clima tenía que ver con las limitaciones de las acciones de los directivos y de los líderes de la organización, pero no se dirigía a los elementos del valor y significado de tales acciones (Ashkanasy y Jackson, 2001). Por tanto, el término **cultura** se introdujo para referirse a las creencias compartidas y los valores creados y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización.

CULTURA

Creencias y valores creados compartidos y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización.

Ya que el concepto de cultura viene de la tradición antropológica más que de la psicológica, hubo confusión en varias de las primeras discusiones sobre las diferencias entre estos conceptos. Tradicionalmente, la evaluación del clima se realizaba mediante cuestionarios y la de la cultura mediante observaciones y estudios de caso. A pesar de tal inconsistencia, parecía ser que la cultura se diferenciaba del clima. Como resultado, se desarrollaron intentos por utilizar cuestionarios y procedimientos de evaluación comunes para medir la cultura. Uno de los más conocidos es el Organizational Culture Inventory (Cooke y Rousseau, 1988; Cooke y Szumal, 2000; Rousseau, 1988). La tabla 14.2 presenta algunos ejemplos de reactivos de este cuestionario.

TA B U A 1 4 . 2

Descripciones de los doce estilos medidos por el inventario de cultura organizacional^(TM) (y muestra de reactivos)

Instrucciones: Por favor piense sobre lo que significa para usted y las personas como usted (p.e., sus compañeros, personas en puestos similares) "ajustarse" y cumplir las expectativas de su organización. Seleccionando la respuesta de las opciones presentadas, indique *el grado en el que se espera cada una de las siguientes conductas*.

Opciones de respuesta:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Absolutamente nada | 4. En alto grado |
| 2. En ligero grado | 5. En muy alto grado |
| 3. En grado moderado | |

¿En qué grado se espera o se requiere implícitamente que la gente ...

NORMAS CONSTRUCTIVAS

(Estilos culturales que promueven las conductas de satisfacción)

Logro

Una cultura de logro caracteriza a las organizaciones que hacen bien las cosas y valora a los miembros que establecen y logran sus propias metas. Se espera que los miembros establezcan metas desafiantes pero realistas, establezcan el plan para alcanzar estas metas y las busquen con entusiasmo (*Busca un estándar de excelencia; demuestra abiertamente su entusiasmo.*)

Autorrealización

Una cultura de autorrealización caracteriza a las organizaciones que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y tanto la realización en grupo como el crecimiento individual. Se alienta a los miembros a disfrutar de su trabajo, a desarrollarse a sí mismos, y a realizar actividades nuevas e interesantes. (*Piensen de forma única e independiente, incluso la tarea más simple.*)

Humanismo

Una cultura humanista caracteriza a las organizaciones que son administradas de forma participativa y centrada en la persona. Se espera que los miembros apoyen, sean constructivos y abiertos a la influencia en sus tratos con los demás. (*Ayuda a otros a crecer y desarrollarse; se toma tiempo con las personas.*)

(continúa)

T A B L A 1 4 . 2 (continuación)**Afiliativo**

Una cultura afiliativa caracteriza a las organizaciones que dan alta prioridad a las relaciones interpersonales constructivas. Se espera que los miembros sean amigables, abiertos y sensibles a la satisfacción de su grupo de trabajo. (*Trata con otros de manera amigable y agradable; comparte sentimientos y pensamientos.*)

NORMAS PASIVAS/DEFENSIVAS

(Estilos culturales que promueven las conductas de las personas/de seguridad)

Aprobación

Una cultura de aprobación describe a las organizaciones en las que se evitan los conflictos y donde las relaciones interpersonales son agradables (por lo menos superficialmente). Los miembros sienten que deben estar de acuerdo, obtener aprobación y gustar a los demás. (*Es ligero con los demás; les agrada a todos.*)

Convencional

Una cultura convencional describe a las organizaciones que son conservadoras, tradicionales y controladas burocráticamente. Se espera que los miembros se conformen, sigan reglas y creen una buena impresión. (*Siempre sigue prácticas y políticas; se ajusta al "molde"*)

Dependiente

Una cultura dependiente describe a las organizaciones que están jerárquicamente controladas y que no delegan a sus miembros. La toma de decisiones centralizada lleva a los miembros a hacer sólo lo que se les dice y a acatar todas las decisiones de los superiores. (*Complace a los puestos de autoridad; hace lo que se espera.*)

Evitación

Una cultura de evitación caracteriza a las organizaciones que fracasan al reforzar el éxito pero no obstante castiga los errores. Este sistema negativo lleva a los miembros a cambiar responsabilidades con otros y a evitar cualquier posibilidad de ser castigado por un error. (*Espera que los demás actúen primero; toma pocas oportunidades.*)

NORMAS AGRESIVAS/DEFENSIVAS

(Estilos culturales que promueven conductas de tarea/seguridad)

Oposición

Una cultura de oposición describe a las organizaciones que refuerzan la confrontación y el negativismo. Los miembros obtienen estatus e influencia siendo críticos y reforzados por oponerse a las ideas de los demás. (*Señala los defectos; difícil de impresionar.*)

Poder

Una cultura de poder describe a las organizaciones no participativas estructuradas con base en la autoridad inherente a los puestos de los miembros. Los miembros creen que serán reforzados por hacerse cargo, controlar a los subordinados y, al mismo tiempo, por ser responsivos a las demandas de los superiores (*Construye su propia base de poder; demanda lealtad.*)

Competitiva

Una cultura competitiva describe a las organizaciones que valoran el triunfo y que refuerzan a sus miembros por superar a los demás. Los miembros operan en un marco de referencia "ganar-perder" y creen que deben trabajar contra (más que con) sus pares para ser reconocidos. (*Convierte el trabajo en un concurso; no le gusta perder.*)

Perfeccionista

Una cultura perfeccionista caracteriza a las organizaciones que valoran el perfeccionismo, la persistencia y el trabajo difícil. Los miembros sienten que deben evitar cualquier error, mantenerse en algo y trabajar largas jornadas para lograr los objetivos definidos. (*Hace las cosas perfectamente; está en la punta de todo.*)

En discusiones recientes sobre los errores de diversas organizaciones evidenciadas por su disolución, recorte de personal, etc., se ha identificado como factor causal a la cultura más que al clima organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001). Se ha escuchado hablar de una “cultura de fracaso” o de una “cultura de conformidad”. Weber (2000) identificó que “choque” entre culturas como la razón más poderosa para el fracaso de fusiones y adquisiciones, cuando dos culturas diferentes se enfrentan cara a cara. La duración y severidad de este choque parece también relacionarse con el desempeño económico y el valor de compra de la compañía (Ashkanasy y Holmes, 1995; Weber, 2000).

Integración de conceptos

En una primera publicación, Landy (1989) se preguntaba si la cultura era realmente sólo un vino viejo en botella nueva. Parece que esta especulación es equivocada. Nuestra opinión ahora, basada en la investigación y teoría acumuladas, es que la cultura y el clima son dos conceptos diferentes pero sobrepuestos (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000). En 1990 Reichers y Schneider lamentaron las historias y métodos que se utilizaban para integrar estos dos conceptos. Después de más de una década de investigación y discusión, estos obstáculos son menos dramáticos de lo que eran entonces. Para nosotros el clima se refiere al contexto en el que ocurre la acción —recordando la descripción de Campbell *et al.* (1970) sobre cómo trata la organización a sus miembros— y la cultura se refiere al significado que pretenden tener y que se infiere de tales acciones.

Esta dimensión de significado se aplica tanto a los líderes de los niveles altos de la organización como a los de los niveles inferiores. Se espera que los líderes directivos articulen y representen la cultura y que ayuden a traducirla mediante iniciativas de liderazgo. Se espera que los empleados en niveles inferiores al líder atribuyan significado a las diversas acciones. Los líderes desean que el significado atribuido por los empleados sea el que ellos pretendieron. Pero los empleados pueden atribuir significados muy diferentes (y por tanto inferir una cultura muy diferente) a los que esperan los ejecutivos. Así, cuando una compañía como GE predica una cultura “eficiente y de primera” o una compañía como Enron predica la honestidad como valor, es probable que los empleados vean un valor muy diferente cuando descubran que el director general recibía un espléndido pago o que el personal ejecutivo se dividía las acciones al tiempo que solicitaba a los empleados a comprar más.

Schneider (2000; Schneider *et al.*, 2000) vinculó las dos historias de cultura y clima con un caso de rivalidad entre hermanos y propuso formas en que los protagonistas del “debate clima versus cultura” aprendieran uno del otro. Quizás una forma de integrar los conceptos sea pensando que la cultura es creada y comunicada por los niveles altos de la organización (p.e., directivos) y el clima es creado en los niveles inferiores (jefes y supervisores). Éste puede ser un punto de vista un tanto idealista ya que es poco probable que la cultura o el clima puedan ser tan cuidadosamente contruidos o controlados. Las culturas organizacionales y los climas grupales pueden surgir sin el esfuerzo consciente de los directivos o los jefes. Una compañía de construcción podría desarrollar una reputación como “peligrosa” para los trabajadores por la alta incidencia de accidentes, aun cuando los líderes crean que han creado una cultura de seguridad. Además, podrían reconocerse muchos climas diferentes dentro de una organización que intenta articular una sola cultura. Por ejemplo, los electricistas de la compañía de construcción pueden verse a sí mismos como conscientes de la seguridad, mientras que los herreros como valientes y sin temor (con frecuencia una fórmula de accidente). La traducción única de los valores organizacionales de los diferentes grupos de trabajo podría considerarse como “subcultura”.

Debe recordarse, sin embargo, que los individuos pueden asignar significado a dos culturas diferentes: la cultura organizacional o del trabajo y la cultura personal o no laboral. Ésta es la esencia de la tensión entre el trabajo y la familia. Es un choque cultural en el que la organización transmite un conjunto de valores y la familia otro. La organización que ve hacia delante necesita reconocer y dirigirse a este choque potencial de valores y desarrollar métodos para “fundirlos” de tal forma que se logran simultáneamente las metas organizacionales e individuales.

UN NUEVO CAMINO DE EXPLORACIÓN: LA FUERZA DEL CLIMA Y LA CULTURA

Un elemento relevante de los conceptos de clima y cultura es el grado en el que los miembros de una organización *comparten* la percepción (en el caso del clima o el patrón de valor/creencia (en el caso de la cultura). Esto se denomina **fuerza del clima/cultura**. Imagine a un grupo de trabajadores en el que algunos miembros perciben un clima cálido y de apoyo, otros como clima neutral, ni cálido ni prohibitivo y otros que experimentan el mismo clima como averso y propicio al castigo. Schneider *et al.* (2002) se dirigieron exactamente a este elemento: las implicaciones de la falta de consenso entre los miembros de la organización respecto a la presencia de un clima, en este caso el de servicio al cliente. Analizaron las respuestas de varios miles de empleados bancarios a un cuestionario de clima de servicio (Schneider *et al.*, 2000) y relacionaron estas medidas con la satisfacción con el servicio recibido, expresada por varios miles de clientes en 118 sucursales. Schneider y sus colaboradores supusieron que el grado en el que los empleados de la sucursal hubieran estado de acuerdo sobre el clima de servicio de la sucursal debería tomarse en cuenta al brindar el servicio a los clientes. Si todos los empleados de la sucursal fueran consistentes con su descripción del clima de servicio, podría observarse una relación más clara entre el clima y la satisfacción reportada por el cliente que cuando existe desacuerdo.

Los investigadores llamaron al acuerdo entre los empleados “fuerza” del clima (que no debe interpretarse como el *juicio* de importancia del clima) y la calcularon como una desviación estándar de la medida del clima. Si esta desviación era alta, señalaba una falta de consenso. Ellos analizaron cuatro aspectos diferentes del clima de servicio: *a)* el grado de esfuerzo del banco para que se cubrieran las necesidades de los clientes, *b)* las conductas del gerente de sucursal para apoyar y reforzar la prestación del servicio, *c)* el grado en el que la sucursal buscó realimentación del servicio por parte de sus clientes y *d)* una medida global del clima de servicio. Los resultados mostraron que cuando los empleados estuvieron de acuerdo en que el gerente de la sucursal apoyara y reforzara el servicio brindado, se dio una relación positiva entre los diversos aspectos del clima de servicio y los reportes de satisfacción de los clientes.

Estos resultados tienen sentido pues el gerente es el que tiene mayor influencia sobre los empleados y los empleados los que tienen mayor influencia sobre los clientes. Los demás aspectos del clima (p.e., la orientación al cliente y el deseo de realimentación del cliente) son realmente resultado de lo que el gerente se motive en sus empleados. Pero, dado que todos tienen al mismo gerente, ¿por qué los empleados de cada sucursal no se ponen de acuerdo sobre la cantidad de apoyo del gerente al clima de servicio en su sucursal? Los investigadores proponen varias posibilidades: *a)* algunos gerentes son mejores que otros para transmitir las expectativas de servicio, *b)* algunos empleados comprenden mejor el énfasis en el servicio que otros y *c)* los gerentes pueden comunicarse con algunos empleados de la sucursal pero no con otros, como lo afirma la teoría del intercambio líder-miembro revisada en el capítulo 12. Aún no queda claro por qué se obtuvieron estos resultados, pero son interesantes y el estudio tomó un enfoque muy diferente al que se hubiera tomado antes. Se sugiere que el grado de acuerdo entre los miembros del grupo puede ser muy importante al traducir la percepción en acción.

Se han realizado investigaciones similares sobre la fuerza de las culturas corporativas (Meglino, Ravlin y Adkins, 1989, 1991). Ya que las fusiones y las adquisiciones incluyen con frecuencia el choque de culturas discutido previamente, el nivel de acuerdo entre los miembros de la organización puede representar realmente un serio obstáculo para la integración. Si las dos partes de la fusión mantienen fuertes creencias divergentes (culturas), esta fusión debe ser mucho más difícil de verificarse que si existiera una falta de acuerdo dentro de cada una de las partes. El concepto de acuerdo de los miembros es fascinante y es posible que llame la atención en los años venideros.

FUERZA DEL CLIMA/CULTURA

Grado en el que los miembros de una organización comparten la percepción (en el caso del clima) o el patrón de valor/creencia (en el caso de la cultura).

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL AL DESDE LA PERSPECTIVA MULTICULTURAL

Cuando chocan las culturas

En los primeros años del siglo XVII, los inmigrantes alemanes desarrollaron secciones en la costa oeste de Suecia, incluyendo el puerto de Gothenburg. A diferencia de una ciudad costera alemana típica, Gothenburg no tenía canales, por lo que se veía y sentía más parecida a las de “casa”, los alemanes hicieron canales por toda la ciudad. Cuando dejaron la ciudad muchos años después, los suecos rellenaron los canales.

Un gerente estadounidense cambió a su familia a Tokio por un nombramiento de una compañía para la que tenía mucho tiempo trabajando. La compañía estadounidense compró una compañía japonesa mucho más pequeña y solicitó a algunos de sus empleados clave trasladarse a Tokio para facilitar la integración de las dos compañías. El gerente reportaba a un ejecutivo de mayor nivel de la firma japonesa. En su primera semana le impusieron un horario de retiros de fin de semana que esperaba que también sus colegas japoneses cubrieran. Estos retiros eran eventos fuera del lugar de trabajo y que requerían pasar la noche. No se le permitía asistir con ningún miembro de su familia. Se le hacía estúpido que su nuevo jefe fuera tan desconsiderado como para pensar que abandonaría a su familia durante las horas no laborales.

Las anécdotas anteriores son ejemplos del choque cultural. Ya que al parecer no hay esfuerzos recientes para desenterrar los canales en Gothenburg, nos dirigiremos a los choques entre culturas organizacionales mostrados en la adquisición estadounidense de la compañía japonesa. En el cada vez mayor ambiente laboral multicultural y el surgimiento de corporaciones multinacionales se incrementa la probabilidad de tales choques. Ashkanasy y Jackson (2001) identificaron cuatro modelos diferentes bajo los que las compañías multinacionales pueden operar cuando se confrontan con diferencias en la cultura organizacional.

ETNOCENTRISMO

Modelo multinacional en el que predominan los valores de la compañía “madre”.

POLIGENTRISMO

Modelo multinacional en el que se aceptan los valores de la compañía local.

REGIOCENTRISMO

Modelo multinacional que tiene una mezcla de valores de la organización “madre” y la compañía local.

GEOCENTRISMO

Modelo multinacional en el que una nueva política corporativa maneja un aspecto de tal forma que crea una perspectiva global.

- **Etnocentrismo.** Predominan los valores de la compañía “madre”; los estadounidenses expatriados en Japón simplemente rechazarían tomar parte en los retiros.
- **Policentrismo.** Se aceptan los valores de la compañía local; los expatriados estarán de acuerdo en asistir a los retiros.
- **Regiocentrismo.** Mezcla de valores de la organización “madre” y la compañía local; los expatriados sugerirían que los retiros pueden realizarse dentro de horarios de trabajo o que se permita a los familiares acompañar a los participantes, aunque se entretengan por su lado.
- **Geocentrismo.** Se desarrolla una nueva política para manejar un aspecto que creara una perspectiva global; el expatriado se uniría con individuos de la compañía local y de la “madre” para desarrollar una política global sobre retiros.

No existe una elección “correcta” de estas alternativas. Ésta necesita negociarse por representantes de las dos culturas organizacionales. El punto clave es que las corporaciones multinacionales deben reconocer la existencia de diferentes culturas representadas en diferentes lugares geográficos. House *et al.* (1999) sugirieron el uso de las dimensiones de la cultura de las naciones de Hofstede (p.e., distancia de poder, colectivismo) para describir las culturas de las organizaciones. La cultura de la organización “madre” puede entonces compararse con la cultura nacional. Así, las dimensiones de Hofstede podrían comparar la cultura de la compañía estadounidense en el ejemplo del expatriado, con la de la adquisición japonesa. En vez de concentrarse en un solo evento a la vez (p.e., retiro fuera de las instalaciones), las organizaciones podrían tratar de manera más directa con mayores discrepancias en las culturas o creencias compartidas.

Aycan *et al.* (2000) recolectaron datos que confirman la presencia y efecto de las culturas específicas de un país sobre las prácticas de RH. Recolectaron información de gerentes de 10 países diferentes y descubrieron, por ejemplo, que era más fácil encontrar una actitud paternalista entre los de la India, Turquía, Pakistán y China, donde el paternalismo era más valorado. Un geren-

te paternalista es aquel que proporciona “guía, protección, enseñanza y cuidado a su subordinado, y el papel del subordinado es, a cambio, ser leal y respetuoso con el gerente” (p. 197). Las actitudes positivas hacia el paternalismo se encontraron menos en Rusia, Rumania, Estados Unidos, Canadá, Alemania e Israel. De forma similar, los gerentes de India, Pakistán, China, Turquía y Rusia consideran la lealtad a su comunidad como un valor deseable, mientras que los canadienses y los estadounidenses no. Por último, analizaron el concepto de “fatalismo” en diversas culturas. El fatalismo se definió como la creencia de que lo que tiene que pasar va a pasar y los eventos quedan fuera del control de los individuos. Las creencias en el fatalismo fueron mayores en la India y Rusia y menores en la mayoría de los otros ocho países. Estos diversos sistemas de creencias afectan a su vez el grado en el que los empleados son expuestos al enriquecimiento en el puesto (rediseño), a la toma de decisiones participativa (liderazgo y motivación) y al reforzamiento contingente al desempeño (motivación y compensación).

El aspecto de las compañías multinacionales y la cultura es muy complejo porque se sobrepone a las culturas nacionales y organizacionales. No obstante, podemos estar bastante seguros de que la corporación multinacional insensible —y más importante, sus empleados— puede encontrar más dificultades que aquella que está consciente y preparada para negociar las diferencias culturales.

LA SOCIALIZACIÓN Y EL CONCEPTO DE AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

Socialización organizacional

El ajuste organizacional es el concepto clave del cambio organizacional. Está dirigido a mejorar el ajuste entre la organización (o una representación idealizada de ella) y sus empleados cambiando la naturaleza de la organización. La premisa de los modelos de cambio organizacional es que las personas y las organizaciones pueden ser unidad mediante diversas intervenciones. Algunas de éstas se dirigen directamente a los cambios en la estructura o proceso con menos expectativas del individuo excepto en el aprendizaje técnico o procedimental. Otras esperan bastante más de los empleados en términos de cambios en creencias, valores y actitudes, así como un aumento en el compromiso y la motivación.

Pero el “cambio” en el ajuste entre el individuo y la organización puede llegar antes, en el momento en que un individuo ingresa a la organización. El proceso por el que el nuevo empleado se da cuenta de los valores y los procedimientos de la organización se llama **socialización**. Inicia en la etapa de reclutamiento, cuando la compañía proporciona información sobre sus valores al candidato. Continúa conforme el individuo es evaluado, infiriendo éste las características de la organización con base en los procedimientos de evaluación que aquélla utiliza. Un candidato podría rechazar la oferta de empleo si percibe que la cultura organizacional implicada en el proceso de selección es injusta. Peor aún, un candidato puede aceptar un empleo a pesar de percibir desacuerdos en la cultura de la organización. Cuando el candidato es contratado, la socialización se presenta en las interacciones entre el recién llegado y su jefe o en las interacciones con los departamentos de apoyo, como RH o finanzas.

SOCIALIZACIÓN

Proceso por el que el nuevo empleado se da cuenta de los valores y los procedimientos de la organización.

El reclutamiento como socialización La primera etapa en la que podría ocurrir la socialización es en el reclutamiento y la selección. Cable y sus colaboradores estudiaron el papel de la atracción y el ajuste en el proceso de socialización. Entre otras cosas encontraron que:

1. Los candidatos son atraídos a las organizaciones que tienen características culturales compatibles con la personalidad del candidato (Judge y Cable, 1997).
2. Las organizaciones invierten esfuerzo considerable para atraer y seleccionar candidatos que parezcan tener valores compatibles con la cultura de la organización (Cable y Judge, 1996, 1997; Cable y Parsons, 2001).

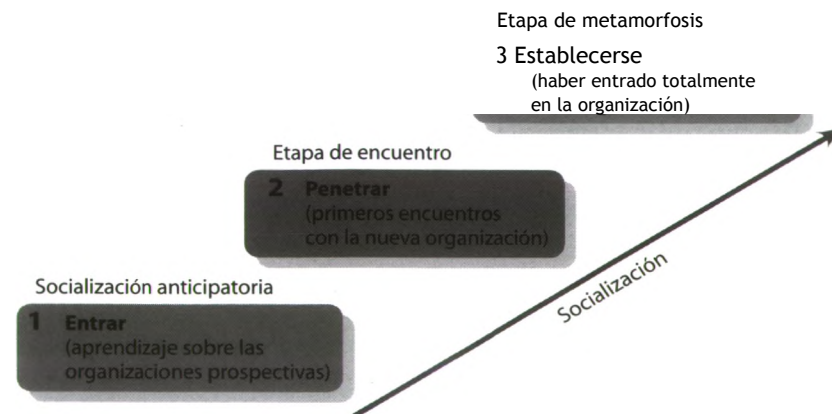
3. Las organizaciones intentan atraer candidatos atractivos presentándoles información favorable pero imprecisa sobre su cultura, información que intenta señalar un buen ajuste al candidato (Cable, Aiman-Smith, Mulvey y Edwards, 2000).
4. Los entrevistadores hacen estimados iniciales de los candidatos respecto al ajuste persona-organización y hacen recomendaciones de contratación o de más evaluaciones con base en esos estimados iniciales (Cable y Judge, 1997).
5. Los candidatos se interesan más en el ajuste entre sus propios valores y la cultura de la organización que entre sus propias características demográficas (p.e., edad, género, raza) y las características de los representantes de la organización (Cable y Judge, 1996).

Hallazgos como éstos son importantes. Sugieren que mucho antes de que un individuo se involucre en un programa de cambio organizacional o en una intervención de desarrollo organizacional, debe asegurarse el ajuste cultural-actitudinal entre la persona y la organización.

Inducción como socialización Aun cuando la función de reclutamiento de una organización puede considerarse como el principio del proceso de socialización, es difícil la conclusión. Cuando un individuo se une a la organización, se dan pasos formales e informales adicionales hacia la socialización y el ajuste entre el individuo y la organización. Algunos pasos formales incluyen la inducción mediante manuales, encuentros con los representantes de RH para discutir los beneficios y condiciones del empleo y reuniones con los supervisores y jefes para discutir las obligaciones, responsabilidades y expectativas. Van Mannen y Schein (1979) definieron a la socialización organizacional como “el proceso por el que el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional” (p. 211). Recuerde la discusión sobre el conocimiento tácito del capítulo 3. Desde esa perspectiva, el proceso de socialización se dirige a desarrollar esa base de conocimiento tácito cubriendo los aspectos técnicos y no técnicos de la nueva organización y puesto.

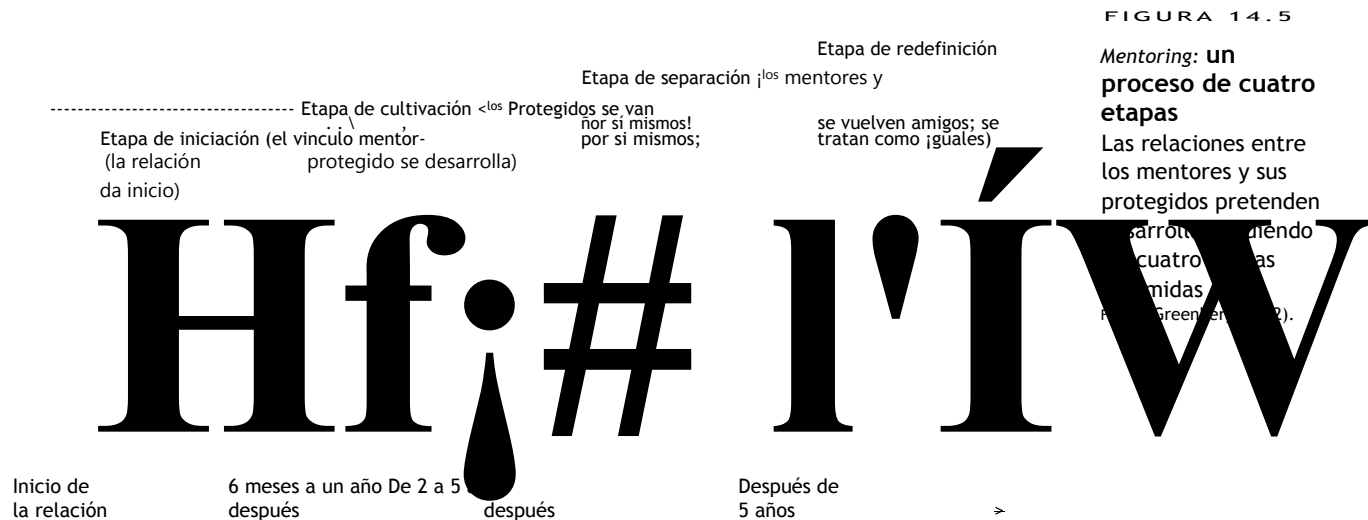
Greenberg (2002) propuso que existen tres etapas de socialización. La primera es la etapa de reclutamiento anteriormente discutida y a la que Greenberg llamó “socialización anticipatoria”. Pero hay otras dos etapas subsecuentes: la de encuentro y la de metamorfosis. Estas etapas se presentan gráficamente en la figura 14.4.

Los anticipos de trabajo real (véase el capítulo 5) proporcionan excelentes oportunidades de socialización anticipatoria. Estos anticipos reducen la posibilidad de que la organización haya si-



Fi C3 u RA 14.4 Las tres etapas de la socialización Por lo general la socialización organizacional sigue tres etapas resumidas aquí: *socialización anticipatoria*, que incluye entrar o llegarla *etapa de encuentro*, que incluye la penetración y la *etapa de metamorfosis*, que incluye establecerse.

FUENTE: Greenberg (2002).



do descrita con imprecisión por el reclutador o percibida así por el candidato. En la etapa de encuentro, los nuevos empleados aprenden los procedimientos de trabajo así como las redes sociales en las que se encuentra inmerso el puesto. Esto significa que el empleado necesita conocer tanto el puesto como a la gente que conforma ese grupo de trabajo. Por último, en la etapa de metamorfosis, el individuo es aceptado en el grupo como miembro totalmente funcional. A veces esta metamorfosis es formal, como al terminar un programa de capacitación o en la terminación exitosa de un periodo de prueba. Con igual frecuencia la metamorfosis es más sutil, como en el caso de cuando alguien es invitado a tomar una copa después del trabajo.

Un método efectivo para orientar al nuevo empleado en el proceso de socialización es mediante el *mentoring*. Greenberg (2002) sugirió que como en el proceso más amplio de socialización, el *mentoring* también pasa por etapas (véase la figura 14.5). Como puede esperarse, hay *mentoring* efectivo e inefectivo. Algunos tips para un *mentoring* efectivo se muestran en la tabla 14.3.

T A B L A 14.3**Diez tips para un *mentoring* exitoso**

El éxito a largo plazo del *mentoring* puede mejorarse añadiendo las sugerencias aquí presentadas. Tanto los mentores como los protegidos deben familiarizarse con estos lineamientos antes de entrar a una relación.

Los mentores deberían...

1. Ser responsables con los protegidos, no por ellos.
2. Hacer la relación de *mentoring* agradable y divertida.
3. Reconocer que su compromiso con el protegido se extiende más allá del trabajo.
4. Escuchar cuidadosamente a sus protegidos.
5. Reconocer abiertamente sus fracasos y sus éxitos.
6. Proteger a sus protegidos y esperar que ellos los protejan.
7. Dar a sus protegidos no sólo instrucciones sino también opciones.
8. Reconocer y motivar a sus protegidos a alcanzar logros y pequeños éxitos.
9. Alentar el pensamiento independiente entre sus protegidos.
10. Enfocarse no sólo en habilidades laborales sino también en valores éticos.

El proceso de socialización requiere esfuerzo, pero la socialización efectiva retribuye más en la estabilidad y bienestar del grupo de trabajo y del empleado y en la producción y compromiso organizacional.

Una nota precautoria sobre los diseños de investigación en socialización La mayor parte del trabajo realizado sobre la socialización de los recién llegados recopila los datos por partes, iniciando con los valores actitudinales y culturales de los estudiantes antes de graduarse, luego de que permanecen en la fuerza laboral durante tres a seis meses y luego de permanecer 18 meses (Bauer y Green, 1998; Cable y Parsons, 2001; Vandenberg y Self, 1993). Ya que muchos participantes no estaban disponibles o no regresaban sus cuestionarios, los investigadores explicaron en la descripción de su metodología que sólo habían reportado datos del conjunto de los que habían regresado los cuestionarios. En el estudio de Cable y Parsons (2001), por ejemplo, un poco más de 25% de los participantes que habían proporcionado datos durante sus etapas iniciales de trabajo (p.e., seis meses después de graduarse) habían dejado la organización al momento del tercer levantamiento de datos (i.e., 18 meses después de graduados) (Cable 2002). Por tanto, los datos analizados eran de aquellos que permanecieron en la firma 18 meses después: los sobrevivientes. Para estos individuos, se demostró una relación entre los sentimientos subjetivos de ajuste expresados por los empleados y las diversas tácticas usadas por la organización para realizar la socialización. Pero es posible especular que aquellos que no compartieron los valores de la organización ya se habían ido, ya sea por terminación de contrato o por renuncia. Es posible, entonces, que la socialización fuera realmente una “pulida” final del empleado que ya era compatible (Schneider *et al.*, 2002).

AJUSTE PERSONA-PUESTO

Grado en el que las habilidades, capacidades e intereses de un individuo son compatibles con las demandas del puesto.

AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

Un empleado siente que sus valores son consistentes con los valores de la organización.

MODELO ATRACCIÓN* SELECCIÓN-DESGASTE

Las organizaciones y los individuos pasan por un proceso conjunto de evaluación del ajuste base principalmente en las características de personalidad; mediante la atracción, la selección y el desgaste, la meta es hacer homogénea a la fuerza laboral con respecto a las características de personalidad.

Modelos de socialización y de ajuste persona-organización La psicología 1-0 tiene una larga historia apoyando la idea de que el **ajuste persona-puesto** —el ajuste entre los individuos y el puesto que desempeñan— es importante tanto para la persona como para la organización. La orientación vocacional se construyó bajo esta premisa, proponiendo que el ajuste entre las demandas intelectuales del puesto y la inteligencia de la persona afectaría su bienestar físico y personal, así como su productividad (Fryer, 1931; Viteles, 1932). Esto fue ampliado posteriormente para incluir el ajuste entre los intereses y los valores de la persona y la ocupación que haya elegido (Holland, 1973, 1985; Super, 1973). Fue ampliamente aceptado que a menos que se dé un “ajuste” entre la persona y el puesto, así como entre la persona y la ocupación, el resultado sería un trabajador y una organización descontentos. En los años setenta estas ideas se formalizaron en el modelo de ajuste laboral (Dawis y Lofquist, 1984). Un buen “ajuste” requiere de un apareamiento no sólo entre las capacidades de una persona y las demandas del puesto (satisfactorio), sino entre las recompensas deseadas por el individuo y las que ofrece la organización (satisfacción) (véase la figura 14.6). En las últimas décadas, la noción de ajuste ha evolucionado para incluir al **ajuste persona-organización**, el ajuste entre la persona y la organización y no sólo de la persona con el puesto. En el capítulo 15 se discutirá cómo se relaciona el ajuste persona-organización y persona-puesto con la experiencia de estrés, la insatisfacción laboral y el compromiso.

Modelo atracción-selección-desgaste de Schneider: el lado oscuro de la socialización

Schneider (1987) propuso que las organizaciones y los individuos pasan por un proceso conjunto de evaluación del ajuste con base principalmente en las características de personalidad. Su opinión sobre las organizaciones era que las “personas hacen el lugar” más que la organización (el lugar) sea lo que moldea o modela a las personas. Él lo denominó **modelo de atracción-selección-desgaste**; que dicho en otras palabras, las organizaciones intentan atraer tipos particulares de personas. Estos tipos tienen personalidades más parecidas a las de los líderes o fundadores de la organización. Esto se realiza primero mediante esfuerzos de reclutamiento: fase de atracción.

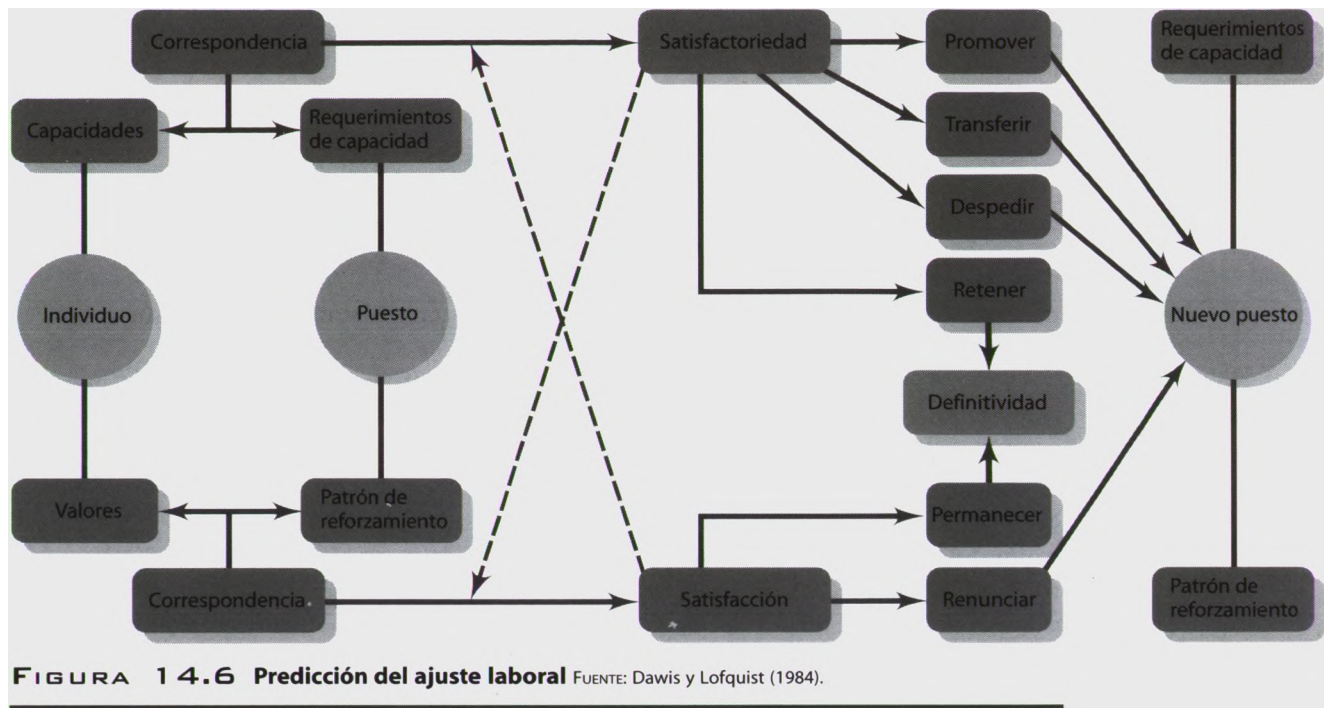


FIGURA 14.6 Predicción del ajuste laboral FUENTE: Dawis y Lofquist (1984).

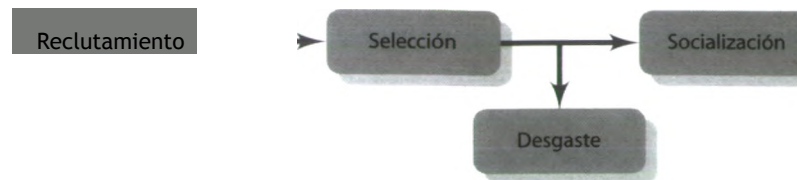
Después de que un candidato promisorio ha sido atraído y asume el estatus de solicitante, inicia la fase de selección del modelo. Mediante diversos mecanismos de evaluación y selección (p.e., pruebas, entrevistas, recomendaciones), se hacen ofertas a aquellos candidatos que sigan siendo promisorios.

Pero se pueden cometer errores y contratar a individuos que tengan personalidades diferentes a las de los ejecutivos o fundadores. Es cuando se dispara la fase de desgaste. Como es obvio el desajuste, el nuevo empleado, la organización o ambos se dedican a realizar acciones que darán como resultado que el individuo deje la organización. Algunas de tales acciones son directas: el empleado simplemente renuncia para irse a otro trabajo o la organización da por terminada la relación laboral. Otras son indirectas: puede marginarse al empleado y darle tareas triviales o excluirlo de los equipos clave o dejarlo fuera de las juntas importantes, hasta que capte el mensaje y se vaya. O se puede asignarle tareas conflictivas y difíciles hasta que su desempeño aparezca por debajo del promedio.

Recuerde la discusión del capítulo 12 sobre la teoría del intercambio líder-miembro, la cual postula que los líderes de manera inadvertida, o mediante algún proceso no intencional del que no se dan cuenta, favorecen a un grupo de empleados (el “grupo interno”) sobre otro (el “grupo externo”). La fase de desgaste de la teoría de Schneider sugiere que no puede haber nada inadvertido o inconsciente sobre la creación de un grupo externo, en parte porque el jefe del recién contratado ya fue atraído y seleccionado por ajustarse a la personalidad de su jefe. Así, es sencillo para él reconocer un ajuste pobre entre el nuevo empleado y el liderazgo de la organización y tomar acciones para eliminar al individuo de la organización. Una de tales acciones consiste en tratar al empleado como un miembro externo al grupo. Éstos son los errores de la atracción-selección que se tratan en la fase de desgaste. El diagrama de flujo de la figura 14.7 presenta una versión idealizada del modelo. Como puede observarse, el proceso de atracción, selección y desgaste, en virtud de las acciones realizadas por el empleador y por el solicitante o empleado, funciona para homogeneizar la fuerza laboral respecto a las características de perso-

FIGURA 14,7

**Versión simplificada
del modelo
atracción-selección-
desgaste**



nalidad. Schneider, Smith, Taylor y Flenor (1998) presentaron datos preliminares que apoyan esta predicción de homogeneidad.

El modelo de Schneider es intuitivamente atractivo y ha ganado gran atención e investigación (Anderson y Ostroff, 1997). Schneider, Goldstein y Smith (1995) revisaron el apoyo directo e indirecto al modelo. Falta por probar muchas condiciones y variables antes de completar el modelo, pero aun en su estado incompleto presenta implicaciones claras. La más importante de estas implicaciones es que es muy probable que la mayor parte de los intentos por “cambiar la cultura” de una organización se logren reemplazando a las personas más que cambiándolas dentro de la organización. En muchos escenarios, un nuevo director general llega con una nueva visión y trae a sus gerentes de la compañía anterior. Ellos introducen una nueva cultura, que es la que traen de la compañía anterior. En respuesta, algunas personas dejan la organización y otras se quedan y se adaptan a la nueva cultura. En algunos escenarios el nuevo director general hace explícita la introducción de la nueva cultura. Por ejemplo, en Los Ángeles se eligió a un nuevo jefe de policía para que se enfrentara una década de escándalo e ineffectividad. El nuevo jefe, William Bratton anunció:

Éste es un departamento con bajo desempeño. Ellos lo saben. Si no están preparados para aceptarlo (un acuerdo entre el Departamento de Justicia de los Estados Unidos y el Departamento de Policía de Los Ángeles), pongan su renuncia, porque no formarán parte del personal de mando que dirija el cambio en el departamento. El departamento necesita entender claramente que hay un nuevo sheriff en el pueblo (Associated Press, 2002).

Podría argumentarse que si el modelo de Schneider describe correctamente cómo cambian las organizaciones, entonces la organización debería tomar pasos explícitos para alinear las personalidades de los nuevos contratados con la del líder o fundador. Mientras esto pudiera hacerse efectivo a corto plazo, podría ser menos efectivo a largo plazo ya que la organización habría seleccionado una diversidad de formas de pensamiento, valores, actitudes y quizás capacidades y habilidades. Lo que se requiere es un enfoque balanceado con una diversidad de personalidades entre los líderes, permitiendo la diversidad entre los seguidores. En otras palabras, un apareamiento “perfecto” entre los valores y la personalidad de los empleados y de los líderes puede llevar a un lugar de trabajo más cohesionado, pero menos vibrante. Schneider no propuso cómo puede dotarse de personal a la organización. En vez de esto, describió un proceso que por lo regular influye en la plantilla de personal. El modelo de Schneider es excitante y presenta una innovación sobre la forma tradicional de ver el concepto de cambio organizacional y desarrollo, así como el de socialización.

LA SOCIALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Como muchos otros tópicos revisados en este libro, la investigación en socialización ha sido dominada por investigadores estadounidenses y europeos (Bauer y Taylor, 2001). Sin embargo, es probable que las influencias culturales tengan un gran peso en el proceso de socialización. Regresando al modelo de Floydstede, podría esperarse que la noción de socialización fuera más prominente en las culturas colectivistas que en las individualistas. De manera similar, parece ser que la socialización en las culturas masculinas enfatizaría el desempeño técnico y el conocimiento de la tarea en contraste con una cultura femenina donde el conocimiento del grupo y las interacciones

interpersonales asumirían gran importancia. Podría esperarse también un papel muy diferente y formal del ejecutivo en la socialización en una cultura con alta distancia de poder y menos formal e interactivo en culturas con baja distancia de poder. Estos aspectos se vuelven particularmente importantes para los empleados expatriados que pueden acostumbrarse a un tipo de proceso de socialización en la cultura propia y encontrar uno muy diferente en la cultura donde vayan. En tales circunstancias, el expatriado es particularmente vulnerable a interpretaciones equivocadas del proceso de socialización. Por ejemplo, un expatriado que viene de una cultura con baja distancia de poder podría interpretar la actitud distante del nuevo ejecutivo como un indicador de desaprobación o disgusto más que como la simple expresión de una cultura dominante. Esto incrementa el énfasis en la comprensión de la diversidad cultural tanto por el directivo anfitrión como por el empleado expatriado. Para la experiencia del expatriado, las raíces del éxito o fracaso están íntimamente entrelazadas con el proceso de socialización (Bauer y Taylor, 2001).

- Las organizaciones son entidades sociales. Como tales, exhiben las características de cualquier entidad social, incluyendo el clima, la cultura y las expectativas del rol. Estas características pueden funcionar para apoyar las metas de la organización o para entorpecerlas.
- El modelo emergente de clima es un concepto estructural que puede aplicarse a una organización (división, departamento e incluso grupo de trabajo). Recientemente los psicólogos 1-0 propusieron que pueden existir en la organización climas múltiples, definidos por las metas de los diversos grupos de trabajo.
- Cultura y clima son dos conceptos diferentes pero que se superponen. El clima se refiere al contexto en el que ocurre la acción y la cultura trata sobre el significado que se intenta dar y se infiere de tales acciones.
- Un elemento relevante del clima y la cultura es el grado en el que los miembros de la organización comparten una percepción (clima) o un patrón de valor/creencia (cultura). A lo que se comparte se le llama fuerza de clima/cultura. Los estudios en esta área proponen que el grado de acuerdo entre los miembros del grupo puede ser muy importante al traducir la percepción y los valores en acciones y conductas.
- El proceso por el que un nuevo empleado se hace consciente de los valores y procedimientos de la organización se llama socialización. Inicia en la fase de reclutamiento, cuando la compañía informa al candidato sus valores. Continúa conforme el individuo va siendo evaluado, el individuo entonces infiere las características de la organización con base en los procedimientos de evaluación utilizados.
- La psicología 1-0 ha apoyado durante mucho tiempo la idea de que el ajuste persona-puesto es importante tanto para el individuo como para la organización. En las últimas décadas, la noción de ajuste ha evolucionado y ahora incluye el ajuste entre la persona y la organización.
- Schneider propuso que las organizaciones y los individuos pasan por un proceso de evaluación conjunto del ajuste mediante un modelo que llamó atracción-selección-desgaste. Su opinión sobre las organizaciones es que “las personas hacen el lugar” en vez de que la organización moldee o modele a las personas.

TERMINOS CLAVE

ajuste persona-organización
ajuste persona-puesto
clima
clima autócrata
clima democrático

cultura
etnocentrismo
fuerza clima/cultura
geocentrismo

modelo de atracción-selección-
desgaste
policentrismo
regiocentrismo
socialización

**EJERCICIOS DE
PENSAMIENTO CRÍTICO**

14.3 Recuerde una organización para la que haya trabajado que le haya dejado sentirse bien. Ahora recuerde una que le haga sentirse mal. Compare las dos organizaciones usando los cuatro factores del clima identificados por James y McIntyre:

1. Estrés del rol y falta de armonía.
2. Desafío al puesto y autonomía.
3. Facilidad del liderazgo y apoyo.
4. Cooperación del grupo de trabajo, amistad y calidez.

Después de este análisis, ¿qué concluiría sobre el efecto del clima en su experiencia laboral?

14.4 El modelo de Schneider sugiere que los esfuerzos para el cambio organizacional pueden ser difíciles. Los miembros de la organización cuyos valores no son compatibles con los de los directivos más antiguos pueden dejar la organización. ¿Qué pasos podría tomar una organización, de acuerdo con las propuestas del modelo de Schneider, para mejorar el ajuste persona-organización?

DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (comúnmente referido como DO) y el cambio organizacional son tópicos estrechamente relacionados. El cambio organizacional es un proceso, una meta o ambos. El DO es una caja de herramientas con diversos métodos que afectan el cambio. Existe mucho más teoría y fundamento sobre el concepto de cambio organizacional que sobre las técnicas del DO. De hecho, podría pensarse que el DO es más un territorio de consultoría de los psicólogos organizacionales que un área sustantiva. Muchos textos describen las técnicas de DO con detalle, por lo que aquí se revisará el área del cambio organizacional y dedicaremos menos al DO.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

La teoría de cambio organizacional ha usado un anclaje durante más de 50 años. Kurt Lewin (1951) propuso un modelo de descongelamiento-cambio-recongelamiento, que incluye tres etapas en el proceso del cambio organizacional.

1. **Descongelamiento**, en el que los individuos se dan cuenta de los valores y creencias propias.
2. **Cambio**, en el que los individuos adoptan nuevos valores, creencias y actitudes.
3. **Recongelamiento**, que es la estabilización de las nuevas actitudes y valores.

Diversas técnicas de DO se dirigen a facilitar una o más de las etapas. Lewin creía que uno no podría realmente entender a la organización hasta que tratara de cambiarla (Schein, 1996). En las décadas iniciales del proceso de cambio organizacional esta creencia llevaba a las organizaciones a iniciar un programa de cambio con el propósito de entender la naturaleza de su organización. Actualmente, la mayor parte de las iniciativas de cambio organizacional están dirigidas a un problema de cierta clase, más que por la necesidad de un autoexamen organizacional; por ejemplo, en una fusión o adquisición que no vaya bien, hay una pérdida de mercado o de la confianza del cliente o la amenaza de un nuevo competidor. Como resultado, la mayoría de la gente piensa que el cambio organizacional está dirigido al evento, provocado por circunstancias externas que requieren una revolución o transformación de la cultura, proceso o visión.

Weick y Quinn (1999) reconocieron que algunos eventos requieren atención inmediata (y un cambio abrupto), pero son pesimistas sobre el éxito de los intentos de tal cambio “episódico”. En su lugar, sugirieron que el programa de cambio más exitoso podría ser el de un cambio continuo más que episódico. Aquí se revisará el concepto de cambio con base en el argumento de estos autores.

Cambio episódico

El **cambio episódico** se caracteriza como infrecuente, discontinuo e intencional. Con frecuencia escuchamos que una organización se ha embarcado en un plan para “reinventarse” a sí misma.

DESCONGELAMIENTO*

Primera etapa del proceso de cambio de una organización en el que los individuos se dan cuenta de los valores y creencias propias.

CAMBIO

Segunda etapa del proceso de cambio de una organización en el que los individuos adoptan nuevos valores, creencias y actitudes.

RECONGELAMIENTO

Tercera etapa del proceso de cambio de una organización en la que se estabilizan nuevas actitudes y valores.

CAMBIO EPISÓDICO

Cambio organizacional caracterizado como infrecuente, discontinuo e intencional; se lanza con fanfarrias por los líderes mayores estableciendo rutas para el cambio claramente articuladas y diseminando información sobre el proceso y el estado final deseado.



FUENTE: DILBERT Reimpreso con permiso de United Feature Syndicate, Inc.

Esto implicaría un plan intencional para reemplazar lo que tienen por algo nuevo. Como una campaña militar, el cambio aterrizaría con fanfarrias, se daría en el momento planeado e incluiría rutas claramente articuladas, con líderes diseminando la información sobre el proceso y el estado final deseado.

Weick y Quinn describieron el tipo de organización que por lo común adopta el cambio episódico:

- Interconexiones fuertes entre las subunidades.
- Eficiencia como valor central.
- Preocupación por adaptar los eventos actuales al ambiente.
- Culturas y subculturas organizacionales fuertes.
- Más dirigida a la imitación que a la innovación como motivación para el cambio.

El cambio episódico se adopta porque está focalizado, es urgente en el tiempo y minimiza el sentimiento de incertidumbre. Las organizaciones que eligen el modelo episódico aspiran a un estado de equilibrio. Cuando lo logran, refuerzan aún más las conexiones entre departamentos, establecen procedimientos que aseguren la estabilidad e ignoran las señales del ambiente que sugieran más cambio y adaptación. Se obtiene como resultado un decremento en la efectividad, un incremento en las presiones para el cambio y para entrar en el siguiente periodo “revolucionario”.

A principios de los años ochenta, muchas organizaciones se encontraron a sí mismas luchando para seguir siendo rentables en una economía cambiante. Como resultado, trataron de incrementar su calidad y cantidad de producción, diversificar su línea de productos e introducir innovaciones a su proceso de producción (con menos gente). Una organización común anunciaría un despido masivo esperando que se “resolviera” el problema. El despido requería una transformación (revolución) de la estructura y del proceso. Una vez que la transformación iniciaba, la meta era “cargar” con el despido y regresar a un estado de equilibrio lo más rápido posible. Sin embargo, muchas organizaciones encontraron que el aumento en la competencia, la reducción en la confianza de los clientes e inversionistas y otros desafíos hacían necesaria una nueva revolución para el siguiente año fiscal. Por tanto, se embarcaron en otro cambio “episódico”.

Por lo regular el cambio episódico es lento debido a que es de largo alcance. Además, rara vez se termina antes de que se requiera otra revolución, por lo que las organizaciones tienden a posponerla hasta que las cosas se pongan “mal”. La mayoría de los empleados que han pasado por un cambio episódico lo recuerdan porque fue muy estresante y perjudicial. Tales cambios tienden a centrarse en y a ser conducidos por los niveles altos de la organización porque son estratégicos y tienen como meta un estado final. Esto significa que la organización que tiene más probabilidad de adoptar tal cambio se encuentra en un estado de inercia, algunas veces sólo recobran el aliento después del último cambio episódico. Para este tipo de cambio tiene sentido el proceso de des-

congelamiento-cambio-recongelamiento de Lewin. De manera irónica, Miller (1993, 1994) propuso que la inercia es una consecuencia involuntaria del éxito. Weick y Quinn (1999) resumieron la investigación de Miller:

Las organizaciones exitosas descartan la práctica, la gente y las estructuras consideradas como periféricas al éxito y crecen con menos atención a las señales que proponen la necesidad del cambio; son más aisladas y renuentes a la adaptación y más inmoderadas en sus procesos, inclinándose a tomar riesgos extremos o a ser conservadoras. Estos cambios simplifican la organización, sacrifican la adaptabilidad y aumentan la inercia (p. 369).

A pesar de lo poco atractivo de esta fotografía, muchas organizaciones continúan pensando en el cambio de forma revolucionaria/transformational/episódica. Piensan en “transformar” la vieja organización en una nueva. Pero la primera no se *convierte* en una organización nueva, se *reemplaza* por ella (Ford y Ford, 1994). Sin embargo, esta meta de reemplazo rara vez tiene éxito ya que es resultado de un pensamiento de uno u otro (Beer, Eisenstat y Spector, 1990). Como Weick y Quinn (1999) afirmaron, la lógica de uno u otro sostiene que la única forma de evitar “A” (la forma de organización “mala”) es reemplazándola por lo opuesto, o “no A”. De hecho, tanto A como no A podrían ser igualmente problemáticas. El siguiente ejemplo ilustra lo que sucede cuando la toma de decisiones autoritaria se reemplaza por un edicto que requiere que cada decisión se tome en un nivel inferior de la organización.

Este cambio es una simple decisión-abdicación autoritaria, lo que significa que persiste el control autoritario de los niveles altos. Si los gerentes de menor nivel tratan de adivinar cuáles son las decisiones correctas (i.e., que deberían haber sido tomadas por los directivos) y se equivocan, el mandato se refirma, lo que empeora el desempeño y crea un círculo vicioso. Lo que realmente se intentó fue crear expectativas de autonomía individual que permitieran que las decisiones que se tomaran en el nivel tuvieran dominio e información (Weick y Quinn, 1999, p. 370).

Weick y Quinn reconocieron que el cambio episódico tiene posibilidades de permanecer como una alternativa popular de modelo de cambio entre las organizaciones. Pero si el cambio episódico es el modelo, son necesarias algunas modificaciones a las técnicas del DO (véase la tabla 14.4).

Cambio continuo

A diferencia del cambio episódico, el cambio continuo describe un proceso que “progresas, evoluciona y que es acumulativo”. Tiene mucho menor probabilidad de ser intencional y más de ser

CAMBIO CONTINUO

Cambio organizacional que progresa, evoluciona y que es acumulativo; se caracteriza por pequeños ajustes continuos, creados simultáneamente entre las unidades, que se suman al cambio sustancial.

T A B L A 1 4 . 4

Sugerencias de modificación a las técnicas comunes de DO si el modelo es de cambio episódico

MENOS ÉNFASIS EN:	MÁS ÉNFASIS EN:
Mantener estrechamente la generación de datos internos	Recolectar datos del ambiente y compartirlos ampliamente
Comunicación descendente lenta	Análisis expedito de la información para apoyar una rápida toma de decisiones
Aprendizaje de la unidad individual	Aprendizaje de la organización en su totalidad
Dirección de la alta dirección	Compartir la dirección incluyendo los niveles directivos y los demás niveles de la organización
Consultores como expertos	Cliente como experto
Líderes que convengan	Líderes que hablen diferente

improvisado. Se caracteriza por “pequeños ajustes continuos, creados simultáneamente entre las unidades, (que) acumulan y crean un cambio sustancial” (Weick y Quinn, 1999, p. 375).

Las organizaciones que tienen más posibilidad de adoptar el cambio continuo conceden más autoridad a las tareas que a la posición y modifican esa autoridad conforme cambian las tareas. En tales organizaciones, las descripciones de puesto están en un flujo continuo y la organización acepta el cambio como una constante (Weick y Quinn, 1999; Wheatley, 1992). Otra característica del ambiente de cambio continuo es la corta brecha de tiempo entre la identificación de la necesidad de un cambio y la ejecución del mismo (Moorman y Miner, 1998). Otra peculiaridad del modelo de cambio continuo es que en lugar de alterar una acción particular de uno o más individuos, se altera la gama de conocimientos y habilidades.

Ya que el cambio continuo parece hacer cambios más pequeños que el modelo de cambio episódico, es tentador concluir que los cambios continuos son menos importantes o que tienen un impacto menor. Pero el efecto acumulado de éstos produce resultados. Como establecieron Weick y Quinn, los cambios episódicos o revolucionarios exitosos rara vez reconocen los pequeños cambios que hicieron posible la revolución. Simplemente, esto significa que al ocultarse detrás de los cambios episódicos exitosos, los pequeños cambios continuos anteriores proporcionan un tipo de apoyo.

El modelo descongelamiento-cambio-recongelamiento de Lewin (1951) no se ajusta muy bien al proceso del cambio continuo. En vez de esto, el modelo necesita ser congelamiento-reequilibrio-descongelamiento, casi opuesto a la secuencia episódica. Weick y Quinn emplearon la metáfora de la física Newtoniana para contrastar el cambio episódico y el continuo. Los cuerpos en movimiento tienden a permanecer en movimiento. Así, el primer paso en el modelo de cambio continuo consiste en congelar el movimiento, para parar el cambio y analizar sus patrones con el fin de entender lo que está sucediendo (Argyris, 1990; Weick y Quinn, 1999). La fase de reequilibrio reformula lo que ha sucedido y produce un marco de referencia cognoscitivo que da un significado más profundo al cambio. En la fase de descongelamiento, la organización regresa a la modalidad de cambio continuo, pero ahora con una arquitectura cognoscitiva revisada que da sentido a lo que está sucediendo y proporciona una guía mejorada para el cambio adicional. Por ejemplo, una compañía de software podría realizar un retiro de fin de semana para revisar los cambios en los procesos y productos que ocurrieron durante el último año. Como parte de esta revisión, se realizaría una sesión sobre las “lecciones aprendidas” que distinga entre los cambios que han dado valor agregado a la organización y los que no. Como resultado, se reconocerían e incorporarían formalmente ciertos cambios y se eliminarían otros. Entonces regresarían al lugar de trabajo con una arquitectura organizacional alterada y se sumergirían en un proceso de cambio continuo.

Una pregunta bastante común es si el cambio es impuesto o conducido (Kotter, 1995). Usando la distinción episódico/continuo, parece ser que el cambio episódico es más impuesto, mientras que el cambio continuo es conducido. Cuando imponemos el cambio decimos a la gente qué hacer. Cuando dirigimos un cambio, mostramos qué hacer y cómo hacerlo. Weick y Quinn (1999) concluyeron que la mayoría de las grandes burocracias son como los icebergs; tienen estructuras rígidas y cambian lentamente, si acaso, por sí mismos. Necesitan descongelarse, cambiar y recongelarse. Pero imbuidas en esas burocracias se encuentran los paquetes de innovación. El desafío para la organización inmersa en el cambio episódico consiste en abrir tales paquetes y usarlos como modelo para expandir una cultura continua en la organización. Una manera de hacerlo sería simplemente buscando los mejores ejemplos de cambio autoiniciado entre los diversos grupos de trabajo y departamentos —grupos que sean exitosos en “pensar fuera de la caja”— y ponerlos bajo los reflectores.

Weick y Quinn propusieron que el cambio efectivo no es un fenómeno que pueda hacerse una y otra vez ni está cercanamente relacionado con la planeación. Ellos impulsaron a los investigadores y profesionales a concentrarse en “estar cambiando” más que en el “cambio”. Aunque no se dirigieron a los atributos requisitos de las personas que se involucraban en el cambio continuo, parece claro que ciertas características de la personalidad como la flexibilidad, la voluntad a tomar riesgos y la tolerancia a la ambigüedad eran centrales en el proceso. Judge, Thoreson, Pucik y Welbourne (1999) llevaron a cabo una investigación con seis organizaciones diferentes en

REEQUILIBRIO

Fase del proceso de cambio continuo congelamiento-reequilibrio-descongelamiento que pretende reformular lo que ha sucedido y produce un marco de referencia cognoscitivo que da significado más profundo al cambio.

cuatro continentes diferentes y descubrieron que un individuo con una personalidad caracterizada por autoconcepto positivo y voluntad para tolerar riesgos era más capaz de afrontar el cambio organizacional. Aunque reconocieron que una organización construida totalmente por individuos capaces de tolerar el riesgo podría estar en una posición precaria, la personalidad de autoconcepto positivo también había sido asociada con niveles altos de desempeño.

Además del artículo de Weick y Quinn, existen otros trabajos excelentes sobre cambio organizacional escritos por Hartley (2002), Noer (1999), Howard *et al.* (1991), Waclawski y Church (2002), Porras y Silvers (1991) y Beer y Walton (1987).

Resistencia al cambio

Las barreras al cambio organizacional son sustanciales y residen tanto en los individuos como en las organizaciones. Desde la perspectiva del individuo, estas barreras incluirían (Greenberg, 2002):

- Temor económico: El cambio puede amenazar la seguridad laboral.
- Miedo a lo desconocido: teniendo que hacer cambios en patrones establecidos de conducta organizacional y de tareas.
- Miedo a alterar las relaciones sociales: la posibilidad de cambiar de compañeros de trabajo.

Las barreras organizacionales son igualmente importantes y podrían incluirse:

- Inercia estructural: los puestos se crean pensando en su estabilidad; por tanto cuesta un esfuerzo considerable cambiar descripciones de puesto, obligaciones, relaciones, etcétera.
- Inercia del grupo de trabajo: existen normas fuertes para desempeñar un puesto de determinada manera. Estas normas están documentadas en manuales de procedimientos y en acuerdos entre el sindicato y la administración.
- Amenazas al equilibrio de poder: si lo central de determinadas unidades de trabajo cambia, es probable que también lo haga el poder sobre los recursos.
- Esfuerzos anteriores de cambio sin éxito: las organizaciones que han experimentado fracasos ante el cambio encontrarán muy precavidos a los miembros de la organización respecto a las nuevas iniciativas de cambio.

Así, con todas estas barreras, ¿es posible que se venza la resistencia al cambio? La respuesta es sí, pero requiere planeación. Nadler (1987) propone los siguientes pasos:

1. Obtener el apoyo de los individuos más poderosos de la organización.
2. Educar a la fuerza laboral con la intención de reducir los miedos individuales.
3. Tener a los empleados significativamente involucrados en la iniciativa de cambio.
4. Proporcionar realimentación a intervalos regulares de los esfuerzos de cambio y recompensas para el cambio exitoso.
5. Después de un cambio con éxito, mueva el foco del cambio episódico al continuo, reduciendo futuras barreras.

Conociendo las barreras y los pasos para reducirlas, no sorprende que la mayor cantidad de intentos de cambio fallen. Esto no es una razón para evitar el cambio sino un camino sobre cómo ser una organización de cambio exitosa.

EJEMPLOS DE INICIATIVAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL A GRAN ESCALA

Las teorías de la organización explícitas e implícitas son el fundamento de varios intentos de cambio y desarrollo organizacional. Aunque estos intentos se ven como propositivamente dirigidos a un solo aspecto de la organización, conllevan algunas suposiciones sobre el proceso o la estructura organizacional “preferido”. Como resultado, estas intervenciones pueden ponerse en

paquete y presentarse como intervenciones motivacionales. Pero la suposición subyacente es que un cambio en cierto aspecto de la organización resultará en un aumento en la motivación del empleado.

Más adelante se presentarán ejemplos de diferentes iniciativas de cambio y desarrollo que se han introducido en las últimas décadas. Estas iniciativas pretenden reemplazar una forma de organización considerada inefectiva por una más efectiva.

Administración por objetivos (APO)

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Concepto para definir y evaluar el desempeño del empleado; se propone un plan para dirigir los esfuerzos de los trabajadores y directivos mediante objetivos y métodos para lograr los objetivos de desempeño.

El concepto de **administración por objetivos (APO)** se introdujo a mediados de los años cincuenta y sirvió como precursor de lo que ahora referimos como teoría del establecimiento de metas (Drucker, 1954; McGregor, 1960). La APO pretendía ser una forma más objetiva de definir y evaluar el desempeño del empleado. Una forma de dirigir los esfuerzos de los trabajadores y directivos consiste en permitirles que desarrollen un plan que incluya los objetivos de desempeño y los métodos para lograrlos. Este plan se convierte en la arquitectura de las discusiones entre los jefes y los subordinados. Si el plan es efectivo, la organización prosperará y los trabajadores y directivos quedarán satisfechos. La deficiencia principal de este método de organizar el trabajo fue que pueden haber existido cientos o miles de planes trabajador-directivo, cada uno requiriendo atención y esfuerzo, y no necesariamente integrar un “plan maestro”. Así, un intento por organizar los niveles inferiores individuales sirvió para incrementar la posibilidad de desorganización en los niveles más altos. La APO fue precursora de los programas de mejoramiento de la calidad por equipos, como los círculos de calidad revisados en el capítulo 13 (Gibson y Tesone, 2001).

Organizaciones matriciales

Lógicamente, la tarea de producir un bien o servicio puede dividirse en departamentos tradicionales como los de compras, recepción, manejo de materiales, producción, control de calidad y envíos. Mientras esto parece ser eficiente desde la perspectiva administrativa, es un lujo que no está al alcance de organizaciones pequeñas o medianas donde los individuos deben cubrir diferentes roles. Esto es particularmente cierto cuando el objetivo de trabajo es un proyecto (p.e., desarrollar o producir un modelo mejorado del producto u ofrecer un nuevo servicio al cliente como el turno por número). Como resultado, muchas organizaciones forman equipos de proyecto con una expectativa de vida dependiente de los plazos del proyecto. Cuando se termina el proyecto, los miembros del equipo regresan a su departamento. Esto se ha llamado **organización matricial** (Davis y Lawrence, 1977, 1978). En una organización matricial los individuos tienen una relación de reporte doble: reportan al gerente de proyecto (producto) y al gerente de departamento (funcional). Este tipo de organización puede ser efectivo para sacar lo máximo con recursos humanos limitados (véase la figura 14.8). Debido a la naturaleza concentrada del proyecto, la comunicación se mejora en los arreglos matriciales (Greenberg, 2002). Pero los problemas surgirán a menos que se integren los esfuerzos de los líderes funcionales y de proyecto. Por un lado, podría surgir una condición de ambigüedad, desorganización e incluso anarquía debido a que no existe un líder claro; por otro lado, podría surgir un conflicto o lucha de poder entre los líderes de producto y funcionales.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Los individuos tienen una relación de reporte doble: reportan al gerente de proyecto (producto) y al gerente de departamento (funcional).

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM)

Forma especial de organizar el esfuerzo productivo enfatizando el comportamiento en equipo y dirigida a mejorar la calidad y a cumplir las demandas del cliente.

Administración de la Calidad Total (TQM)

W. E. Deming (1986) desafió a las organizaciones modernas a enfocarse en el cliente como indicador de la efectividad organizacional e introdujo el concepto de administración de la calidad total para enfrentar el reto. La **administración de la calidad total (TQM)** es una “forma cooperativa de hacer negocio que descansa en el talento y capacidad de operarios y directivos para mejorar continuamente la calidad y la productividad usando equipos de trabajo” (Jablonski, 1991). Más que concentrarse en el volumen de la producción, la TQM se enfoca en las demandas y expecta-

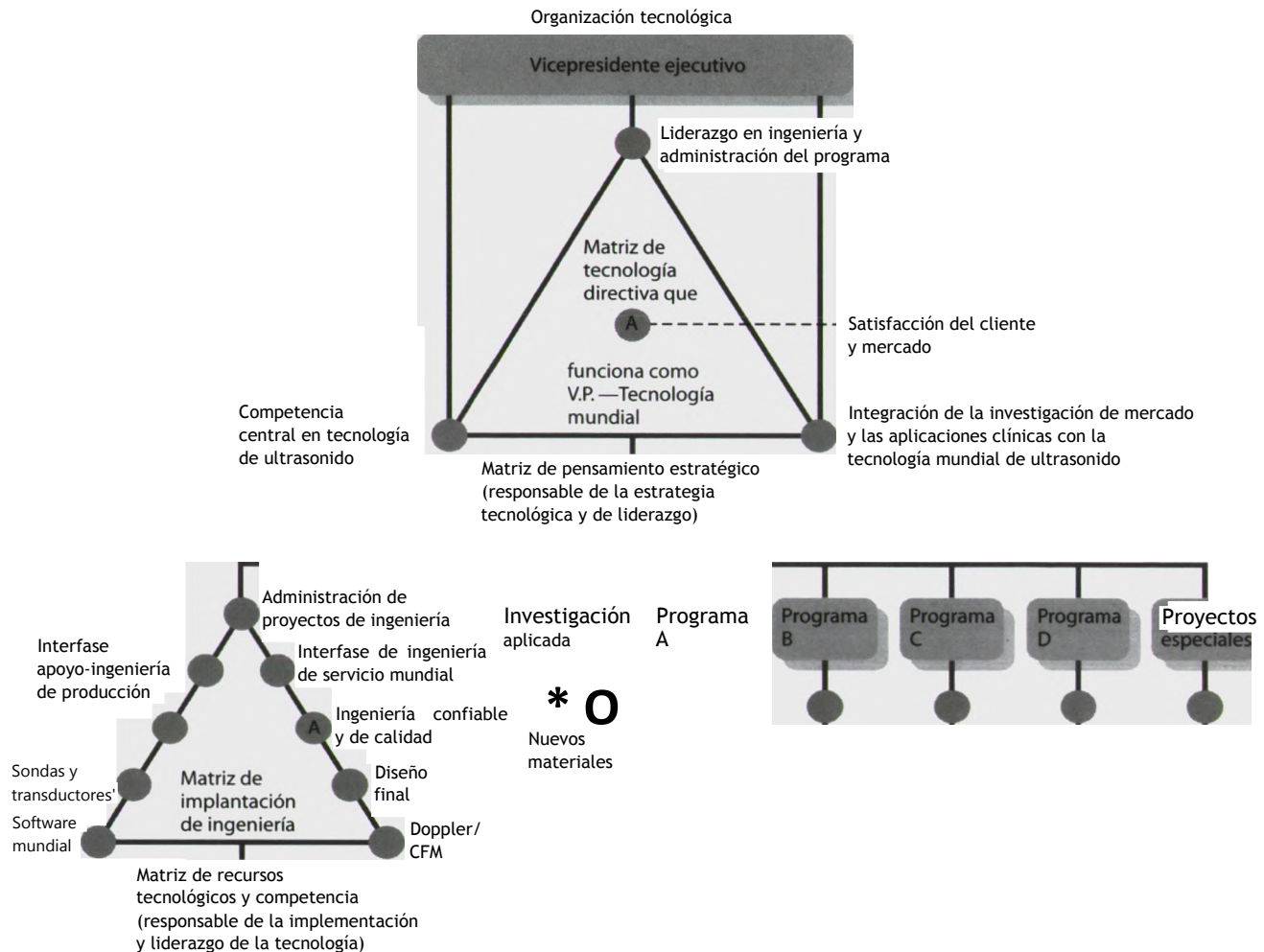


FIGURA 14. B Organización matricial FUENTE: Gene Larson, Advanced Technology Laboratories,

tivas de la calidad y del cliente. Note la frase “usando equipos de trabajo” en la definición anterior. El énfasis está en crear un ambiente que “apoyará la innovación, creatividad y tomará riesgos para cumplir con las demandas del cliente (utilizando) la resolución de problemas participativa, incluyendo a los directivos, los empleados y los clientes” (Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright, 2000). Para lograr el ideal propuesto por la TQM, una organización debe tener determinadas propiedades. Blackburn y Rosen (1993) compararon las prioridades de organizaciones que habían implantado exitosamente el modelo TQM con organizaciones que habían tenido un éxito menor (véase la tabla 14.5). La creciente aceptación de la centralidad del concepto de “calidad” ha sido reconocida por una serie de premios anuales creada en 1987 durante la administración Reagan, conocida como Malcolm Baldrige National Quality Awards, que son entregados a organizaciones que han hecho mejoras sustanciales en calidad.

Como fue el caso con las otras iniciativas organizacionales, el enfoque TQM propone una forma única para organizar el esfuerzo productivo enfatizando la conducta de equipo dirigida hacia la mejora de la calidad. No debe sorprender que los sistemas TQM son de más fácil implantación en las culturas colectivistas que en las individualistas. Cooney y Sohal (2003) realizaron un estudio detallado del efecto de la TQM en el diseño y rediseño del trabajo, con un énfasis particular en las probables consecuencias —positivas y negativas— para los trabajadores en tal sistema. En teoría, por ejemplo, el énfasis principal en la participación del trabajador debería mejorar

TABLA 14.5		Diferencias entre el modelo TQM y el tradicional desde la perspectiva de recursos humanos	
CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RH	MODELO TRADICIONAL	MODELO DE CALIDAD TOTAL (TQM)	
Comunicaciones	Descendente	Descendente Horizontal, lateral Multidireccional	
Expresión y participación	Empleo voluntario Sistemas de sugerencias	Proceso justificado Círculos de calidad Encuestas de actitudes	
Diseño del puesto	Eficiencia Productividad Procedimientos estándares Espacio de control reducido Descripciones de puestos específicos	Calidad Servicio personalizado Innovación Amplio espacio de control Equipos de trabajo autónomos <i>Empowerment</i>	
Capacitación	Habilidades relativas al puesto Funcional, técnico	Rango amplio de habilidades Transfuncional Diagnóstico, solución de problemas	
Medición y evaluación del desempeño	Productividad Metas individuales Supervisión Énfasis en desempeño económico	Productividad y calidad Metas de equipo Supervisión del cliente, pares y supervisor Énfasis en calidad y servicio	
Recompensas	Competencia por incrementos y beneficios por mérito individual	Recompensas con base en grupo y equipo Recompensas económicas, reconocimiento económico y no económico	
Salud y seguridad	Problemas especiales	Prevención de problemas Programas de seguridad Programas de bienestar Programas de asistencia al empleado	
Selección y promoción	Selección por el gerente	Selección por pares	
Desarrollo de carrera	Reducción de habilidades en el puesto Promoción con base en el logro individual	Habilidades para solución de problemas Promoción con base en la facilitación del grupo	
	Desarrollo lineal de carrera	Desarrollo de carrera horizontal	

FUENTE: Blackburn y Rosen (1993).

la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. En la práctica, sin embargo, las oportunidades de “decisión” son realmente sólo oportunidades para proponer mejoras, sin la oportunidad real de tomar decisiones. Como resultado, los empleados quedan desencantados con la promesa de la participación.

Sistemas de Seis Sigmas

En 1986 el gigante de la electrónica Motorola tenía problemas de calidad. El director general formó un grupo de proyecto cuya misión era reducir la tasa de defectos a menos de 3.4 defectos en un millón de oportunidades. El símbolo estadístico para la desviación estándar (estadístico revisado en el capítulo 2) es la letra griega σ . Una tasa de defecto de 3.4 por millón equivale a más de seis desviaciones estándar del número de unidades o productos generados o transacciones realizadas, de ahí el nombre **Seis Sigmas**. Las compañías que adoptan sistemas de Seis Sigmas capacitan a sus empleados y ejecutivos en métodos de análisis estadísticos, administración de proyectos y en diseño y solución de problemas (Barney, 2002). Los ejecutivos que dominan los diversos aspectos estadísticos y de procedimiento en el sistema de Seis Sigmas se conocen como “cinta negra” y son tutores de otros ejecutivos menos avanzados que se conocen como “cinta verde”.

Aunque los sistemas de Seis Sigmas se desarrollaron inicialmente para monitorear las tasas de defecto cuantificables, la filosofía se extendió para incluir el uso de métodos científicos y estadísticos para desarrollar y probar modalidades alternativas no sólo en la producción, sino también para los resultados de proceso y de servicio. Cualquiera que sea la “unidad” de esfuerzo —un producto, la factura de un cliente, un informe por computadora, la respuesta a la queja de un cliente— el número de defectos puede calcularse y compararse con el número total de unidades. Además de pedir a los empleados algo cercano a la perfección, los requisitos del sistema de Seis Sigmas se imponen a los proveedores y a los contratistas. La filosofía de Seis Sigmas tiene claras implicaciones en la forma en la que interactúan los trabajadores y los ejecutivos. Ya que los trabajadores están más cerca de los problemas y aspectos de calidad, se pide a los jefes que den más autoridad, poder y responsabilidad a esos trabajadores (Velocci, 1998). La mayor parte de las organizaciones que han adoptado los sistemas de Seis Sigmas demandan una mayor rentabilidad gracias a la doble contribución de tasas menores de rechazo y de revisión y los costos de producción más bajos que resultan de “hacerlo bien desde la primera vez”. Al igual que los métodos TQM, los sistemas de Seis Sigmas enfatizan el valor de hacer cambios antes de que ocurran errores o defectos en vez de depender de la posproducción o de las inspecciones de proceso para descubrir tales defectos. Como en el caso de la transferencia de poder del jefe al empleado, los sistemas de Seis Sigmas requieren un cambio sustancial del poder de los niveles directivos superiores a los gerentes del siguiente nivel. No se ha hecho investigación de evaluación seria sobre los programas de Seis Sigmas; la mayoría de los artículos se han escrito como testimonios. Sin embargo, estos programas representan intervenciones organizacionales muy importantes.

Optimización de la producción

En los años ochenta las empresas de automóviles japonesas se introdujeron en casi todo el mercado occidental. Parecía que los autos japoneses eran de mejor calidad, sus precios eran competitivos y tenían mayor disponibilidad que su contraparte americana y europea. Como resultado, los métodos japoneses de producción se vieron bajo cuidadosa inspección y fueron ampliamente imitados. En los años recientes el método “japonés” ha sido llamado reducción u **optimización de la producción**. La clave de este método es la reducción del desperdicio en cualquiera de sus formas: sobreproducción, larga espera de materiales, costos de transportación excesivos, almacenaje innecesario y productos defectuosos que deben ser reelaborados o desechados. Central para la reducción de tal desperdicio es el proceso conocido como **producción justo a tiempo**, el cual depende del seguimiento detallado de los materiales y la producción con el fin de que los recursos materiales y humanos necesarios para la producción lleguen en el momento justo (Ohno, 1988).

Una de las implicaciones interesantes del sistema de optimización de la producción que dio éxito al proceso justo a tiempo fue que tanto los clientes como los proveedores entraron en un círculo organizacional. Se esperaba que los clientes proporcionaran información confiable y que los proveedores entregaran materiales de alta calidad de manera confiable y oportuna (Delbridge, 2003). Además, el sistema de optimización de la producción dependió de una fuerza de trabajo mínima con muy poco o sin ausentismo. Por ejemplo, las plantas de Honda Motor Company que operan en Estados Unidos esperan una asistencia no menor de 98% de cada empleado (aún cuando las incapacidades por enfermedad no cuentan como ausencia sin permiso). Desde una

SISTEMAS DE SEIS SIGMAS

Enfoque de administración de la calidad que capacita a sus empleados y ejecutivos en métodos de análisis estadísticos, administración de proyectos y en métodos de solución de problemas para reducir la tasa de defectos de los productos.

OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Método que se enfoca en la reducción del desperdicio en cualquiera de sus formas incluyendo la sobreproducción, larga espera de materiales, costos de transportación excesivos, almacenaje innecesario y productos defectuosos.

PRODUCCIÓN JUSTO A TIEMPO

Sistema que depende del seguimiento detallado de los materiales y la producción con el fin de que los recursos materiales y humanos necesarios para la producción lleguen en el momento justo; central para la reducción del desperdicio en los procesos de optimización de la producción.



La "optimización de la producción" depende del análisis de datos y el cambio conductual continuo.

perspectiva psicológica, la organización con optimización de producción depende de la confianza: confianza en que los proveedores proporcionarán oportunamente materiales de alta calidad, confianza en que los empleados estarán donde se supone que deben estar y confianza en que los clientes se comunicarán de manera oportuna y precisa.

Esta fabricación también depende de la eliminación de defectos y desperdicio de forma similar a la administración de la calidad total. Esto se realiza impulsando (y a veces exigiendo) a los trabajadores de producción a permanecer dedicados activamente en los procedimientos para identificar las mejoras en el proceso. Debido a que la organización adelgazada tiene una red de seguridad muy estrecha, diversas perturbaciones (p.e., resistencia organizada de los trabajadores, un proveedor poco confiable, aumento en ausentismo y rotación) pueden dar lugar al estrés sobre el sistema y las personas. Además, debido a que *

las prioridades pueden cambiar rápidamente con base en las necesidades del cliente y en los cambios

en el mercado, se espera que muchos, sino es que todos los trabajadores tengan multihabilidades para que puedan intercambiar actividades y minimizar el desperdicio de tiempo (Delbridge, 2003). Sin altos niveles de compromiso y lealtad por parte del trabajador, las organizaciones en optimización fracasarían. Thurley (1982) propuso que para que los métodos de optimización de la producción sean exitosos, deben estar apoyados por los siguientes mecanismos de personal:

- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Autoevaluación y realimentación
- Bonos a nivel organizacional de grupo/equipo
- Rotación de puestos
- Capacitación y autoeducación
- Rediseño organizacional

Es una lista de enormes proporciones de los mecanismos de apoyo y pinta una imagen muy demandante para el trabajador. Algunos observadores han criticado tal tipo de fabricación por hacer que "los trabajadores se sientan obligados a contribuir al desempeño de la organización y a identificarse con su éxito competitivo" (Delbridge, 2003). Delbridge y Turnbull (1992) fueron muy lejos al proponer que cualquier éxito del que disfrute la optimización de la producción se debe a que "el trabajo en equipo representa a la administración por conformidad, la conciencia de calidad da como resultado la administración por culpa y la flexibilidad lleva a la administración por estrés" (Delbridge, 2003, p. 39). Es interesante considerar a la fabricación adelgazada a la luz del concepto de desempeño contextual descrito en el capítulo 5 (Borman y Motowidlo, 1993). Recordará que el desempeño contextual fue distinguido del desempeño de la tarea y caracterizado por conductas como colaborar con los compañeros, dedicar esfuerzo extra a las tareas y ser voluntario para realizar tareas que no le fueron asignadas formalmente. La esencia del desempeño contextual consiste en que es *voluntario*; el individuo va más allá de lo esperado. En muchos esquemas organizacionales nuevos como TQM, Seis Sigmas y optimización de la producción, las conductas contextuales forman parte de la descripción de puestos, transformando lo voluntario en lo esperado.

Desde la perspectiva del estrés, es fácil ver cómo las demandas de estos nuevos esquemas podrían aplastar a los recursos, particularmente cuando el empleado está a merced de los proveedores, los clientes e incluso los compañeros. La optimización de la producción, como las iniciativas y filosofías descritas anteriormente, hace suposiciones sobre las capacidades y limitaciones de los

seres humanos que componen la organización. Asume que, en lo mejor, esta filosofía de optimización es compatible con cómo la gente interpreta el trabajo. En lo peor, asume que los trabajadores pueden tolerar un alto grado de estrés y presión para desempeñarse. En cualquier caso, sin embargo, la optimización de la producción requiere de un sistema de administración de recursos humanos diferente al implicado en la APO, TQM o en cualquiera de las demás iniciativas. Las iniciativas organizacionales como la optimización de la producción requieren de un rediseño radical de los sistemas de RH con el fin de tener éxito.

ELEMENTOS COMUNES EMERGENTES ENTRE LAS INTERVENCIONES ORGANIZACIONALES

La mayor parte de las intervenciones organizacionales recientes como TQM, los programas de Seis Sigmas y la optimización de la producción comparten elementos comunes.

1. *Son estratégicos.* Se enfocan en la misión del negocio y ponen gran énfasis en la satisfacción del cliente y del usuario.
2. *Se centran en el equipo.* Se concentran en los esfuerzos de los individuos que trabajan en conjunto más que en los contribuyentes individuales.
3. *Son estadísticos.* Hacen uso de métodos sofisticados para recolección de datos y análisis y realimentan a los miembros con esos datos como la forma de guiar la conducta.
4. *Son participativos.* Involucran a los miembros en el proceso de mejorar la calidad de los productos.
5. *Se enfocan en la calidad.* Se concentran en mejorar la calidad del producto y del proceso como una manera de incrementar el mercado y reducir costos.

Como puede ver, las intervenciones organizacionales son más complejas y más lejanas que las intervenciones individuales de motivación. Sin embargo, las intervenciones al nivel organizacional incluyen muchos de los componentes que se encuentran en el nivel individual, incluyendo el establecimiento de metas y la realimentación, el enriquecimiento y el rediseño del puesto y la participación en la toma de decisiones. Recuerde del capítulo 9 el sistema ProMES, el cual desarrolló Pritchard (1990,1992,1995). Debido a su confianza en procesos múltiples como los análisis estadísticos, la participación en la toma de decisiones y el establecimiento de metas, el ProMES aparece como una forma promisorio de salvar la brecha entre las intervenciones individuales y organizacionales.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se indicó anteriormente, el **desarrollo organizacional (DO)** es una acción orientada a la investigación más que a la teoría. Como testimonio de este punto, el término “desarrollo organizacional” ha aparecido en títulos de artículos de las principales publicaciones sobre psicología industrial menos de 30 veces en los últimos 50 años. Así como la práctica de los psicólogos clínicos está más interesada en lo que funciona más que en la investigación sobre cómo debería funcionar, el especialista en DO está más interesado en las técnicas que realmente funcionan para ayudar a la organización a crecer o cambiar.

Con base en la discusión anterior sobre el cambio organizacional, podría haber tres escenarios diferentes para el uso efectivo del DO. El primero está en un encuentro episódico en el que una organización busca reinventarse mediante la revolución o la imitación. La segunda circunstancia estaría en asistir a la organización en su proceso de cambio continuo. El tercer escenario estaría en asistir a una organización a evolucionar de organización de cambio episódico a continuo. El primero podría requerir un proceso de descongelamiento-cambio-recongelamiento. El segundo sería apropiado para una secuencia congelamiento-reequilibrio-descongelamiento. Y el tercero podría incluir una secuencia híbrida descongelamiento-cambio-reequilibrio.

Se ha sugerido una variedad de técnicas para el proceso de descongelamiento. Éstas incluyen a la realimentación del estudio o encuesta, la consultoría de procesos, la formación de equipos, la

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Enfoque orientado a la acción que proporciona técnicas que funcionan para ayudar a crecer o cambiar a la organización cliente.

capacitación administrativa tradicional y el rediseño del puesto. Seguramente muchos de los aspectos participativos de TQM, la optimización de la producción y los sistemas de Seis Sigmas apuntan a incrementar la conciencia de los miembros de la organización de sus procesos y conductas actuales. El aumento de la conciencia es probablemente la meta más importante del proceso de DO (Friedlander, 1980). El consultor en DO podría mejorar la conciencia si plantea una o más de las siguientes preguntas a los individuos o grupos:

- ¿Qué métodos utiliza su departamento para descubrir problemas en la entrega de productos/servicios?
- ¿Qué métodos usa su departamento para el aprovechamiento de los recursos, por ejemplo un departamento técnico, un departamento de ingeniería de diseño o personal de ventas?
- ¿Cuáles son las relaciones dentro y entre los grupos de trabajo que facilitan o dificultan la solución de problemas?
- ¿Con qué técnicas resultará más rápido y efectivo el cambio, con las autocráticas o con las participativas?
- ¿El diseño actual de la organización o de su puesto mejora o desmerece el ambiente social del departamento o grupo de trabajo?



A veces los consultores se van a los extremos para lograr su objetivo. Considere qué podría obtener un grupo de trabajadores de oficina del paracaidismo como parte de un retiro de desarrollo organizacional.

A diferencia de una entrevista estructurada o de una prueba de juicio situacional, estas preguntas no tienen respuestas correctas ni existen circunstancias o formatos estándar en los que deban formularse. Simplemente son usadas como instrumento para sacar a la superficie el consenso y desacuerdos entre los miembros de la organización sobre aspectos que pueden variar desde procedimientos de trabajo específicos hasta los de la cultura organizacional. El consultor considerará cualquier cosa que permita iniciar la discusión o el diálogo; en muchas situaciones podrían usarse diversas técnicas hasta que una de ellas funcione. Se podrían incluir las discusiones de grupo, las presentaciones individuales y las encuestas, en las que se pide a los participantes que primero respondan en términos de la situación que realmente prevalece y luego sobre cómo debería existir. El consultor podría incluso sugerir una experiencia tipo límite extremo y usarla como material crudo para iniciar la discusión sobre la comunicación, la confianza o los riesgos a tomar. Human Dynamics Associates (2002), una firma de consultores de New Hampshire, ofrece un programa de paracaidismo llamado Jumpstart diseñado para fomentar la cohesión del grupo como forma para mejorar la moral y la productividad. El programa combina el paracaidismo con seminarios en formación de equipos. Aunque no existen reportes del impacto de esta intervención sobre la cohesión o la moral del grupo, seremos escépticos. Sería probable que el estrés individual cancelara cualquier efecto positivo. Más aún, es cuestionable la idea de que las personas que sienten el mismo terror al estar juntas, se acercarán más entre ellas o estarán más contentas.

Con mayor frecuencia ahora que hace 10 años, los consultores en DO se concentran en el clima o subcultura de un grupo de trabajo o departamento o en la cultura de la organización. Es probable que esta tendencia continúe ya que las oportunidades de “choque” o de impedir el cambio sólo aumentarán en un escenario laboral multicultural, basado en equipos e impulsado tecnológicamente.

Beckhard (1969) describió la DO como una aproximación planeada e intencional, que se aplica en toda la organización (que puede ser un departamento, división o compañía) y que se administra de arriba hacia abajo. Como Hartley (2002) afirmó, históricamente el DO se dirigía a lo que la

organización pensaba que debería ser, enfatizando conceptos tales como la confianza, la apertura y el compartir sin ninguna consideración directa del contexto, el poder o las políticas. Los enfoques recientes toman el punto de vista “real” de la conducta organizacional como se representa en la trinchera. Sin embargo, ya sea que tomen un enfoque tradicional o uno reciente, los consultores en DO tienden a usarlo con más frecuencia para efectuar un cambio episódico que un cambio continuo.

Ejemplos de técnicas de DO

Ya que el desarrollo organizacional se reconoce mejor como una clase de técnicas, no sorprende que existan literalmente cientos de técnicas. Sería inapropiado catalogarlas porque sería abrumador e innecesario en un texto introductorio y porque ya han sido descritas con detalle por otros investigadores. Dos de las fuentes más reconocidas y admiradas en el estudio de las técnicas de DO son Kanter, Stein y Jick (1992) y Cummings y Worley (2001). Sin embargo, podría ser útil presentar una muestra de las técnicas más usadas.

Realimentación de encuestas Consiste en la recolección de datos (p.e., percepción del clima) de diferentes fuentes en la organización (p.e., supervisores, ocupantes) y usar las discrepancias en estas percepciones como marco de referencia para la discusión entre dos grupos con el fin de resaltar las creencias, valores y actitudes. Se espera que mediante estas discusiones iniciales, se identifiquen las barreras y los facilitadores del cambio. Otro ejemplo es una encuesta que pide a los individuos que describan cómo ven el clima o la cultura y luego lo que piensan de cómo lo ven sus líderes. De nuevo, las discrepancias proporcionarán el fundamento para la discusión y el cambio.

Formación de equipos Se da una tarea específica o un problema a resolver a un grupo de individuos. Esto puede realizarse en el contexto de una sesión de capacitación o en un retiro. En el proceso de solución de problemas, se pide a los miembros del equipo que observen la conducta de los compañeros y les proporcionen realimentación sobre la efectividad de esa conducta. La meta del ejercicio es crear un ambiente social que permitirá al individuo ensayar y practicar nuevas conductas o actitudes con relativa impunidad. En los primeros días del DO, los “problemas” eran artificiales, como decidir qué recursos llevaría a un viaje a la luna. Recientemente, los problemas de trabajo se eligen. La formación de equipos enfatiza aspectos tales como la especificación de las tareas, el desarrollo del rol y la construcción del consenso.

Consultoría de procesos En esta aproximación, se pide a un equipo o grupo de trabajo intacto que discuta sobre un aspecto de trabajo mientras es observado por los consultores o gerentes. Luego se le proporciona realimentación y se les pide que intenten estrategias alternativas para lograr la meta. La premisa de la consultoría de procesos es que la conducta debe cambiar antes que las actitudes. En muchas otras intervenciones de DO, se supone que las actitudes deben cambiar antes que la conducta.

Debemos poner una nota precautoria respecto al desarrollo organizacional. Existen enfoques sistemáticos y que se consideran adecuados en la práctica del DO (Howard y Asociados, 1991; Waclawski y Church, 2002), pero también existen incontables técnicas de moda y poco documentadas así como muchas organizaciones y gerentes ingenuos dispuestos a apoyarlas. En un libro titulado *The Witch Doctors*, Micklethwait y Wooldridge (1996) cínicamente dicen que “la razón por la que los hombres de negocios estadounidenses hablan de gurús es porque no pueden pronunciar la palabra charlatán” (en Weick y Quinn, 1999). Ésta puede ser una razón por la que fracasan tantas iniciativas de cambio episódico. La técnica de DO podría haber sido una moda pasajera de no haberse basado en investigación, teoría e incluso en experiencia acumulada. Esto puede ayudar a tomar en cuenta la estimación de Binney (1992) de que sólo son exitosos menos de 30% de los intentos por efectuar un cambio mediante técnicas de DO.

MODULO 14.3 RESUMEN

El desarrollo organizacional (DO) y el cambio organizacional son tópicos estrechamente relacionados. El cambio organizacional es un proceso, una meta o ambos. El DO es una caja de herramientas que incluye diversos métodos para efectuar tal cambio.

La teoría del cambio organizacional está muy influida por el proceso de tres etapas de Lewin: descongelamiento-cambio-recongelamiento. Diversas técnicas de DO se dirigen a facilitar una o más de estas etapas.

Algunos eventos organizacionales requieren de atención inmediata y de un cambio abrupto, pero el éxito de tal cambio “episódico” es cuestionable. En vez de esto, el programa de cambio más exitoso podría ser el de cambio continuo, un proceso que avanza y evoluciona.

- Las barreras al cambio organizacional son importantes y residen tanto en los individuos como en la organización. No obstante, una planeación cuidadosa puede vencer la resistencia al cambio.
- Ejemplos de desarrollo organizacional y de iniciativas de cambio se introdujeron en las décadas pasadas e incluyeron la administración por objetivos (APO), las organizaciones matriciales, la administración de calidad total (TQM), los sistemas de Seis Sigmas y la optimización de la producción. Estas iniciativas pretenden reemplazar una forma de trabajo inefectiva por una más efectiva.
- El desarrollo organizacional (DO) es una acción orientada a la investigación más que a la teoría. Algunas de las técnicas de DO más usadas son la realimentación de encuestas, la formación de equipos y la consultoría de procesos.

TERMINOS CLAVE

administración por objetivos
(APO)
cambio
cambio continuo
cambio episódico

desarrollo organizacional
(DO)
descongelamiento
organización matricial administración
de la calidad total (TQM)

producción justo a tiempo
recongelamiento
reequilibrio
sistemas de Seis Sigmas

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

14.5 En otoño de 2002 había una disputa contractual entre el sindicato de estibadores y los dueños de los muelles en California respecto a los salarios. En las primeras etapas de la disputa, los dueños de los muelles usaron un candado para evitar que los estibadores trabajaran. Cuando se les permitió trabajar, los estibadores lo hicieron a un ritmo mucho más lento. ¿Cómo afectarían estas acciones a las compañías que adoptan métodos de optimización de producción?

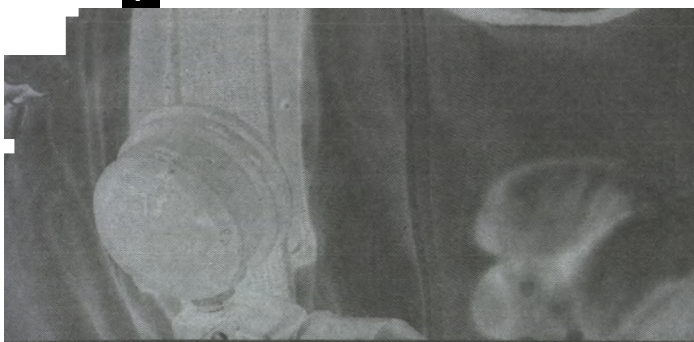
14.6 ¿En su universidad es conveniente un cambio episódico o uno continuo? ¿Por qué?

EL AMBIENTE LABORAL

15 Estrés y salud en el trabajo

16 Diseñando trabajo para la gente

i



ESTRÉS Y SALUD EN EL TRABAJO

MÓDULO 15.1

EL PROBLEMA DEL
ESTRÉS 553

Estudio del estrés en el ambiente
de trabajo 553

¿Qué es un estresor? 555

Estresores comunes en el trabajo 556

Estresores físicos/ de la tarea 556

Estresores psicológicos 556

Consecuencias del estrés 560

*Consecuencias conductuales del
estrés 560*

Consecuencias psicológicas del estrés 562

Consecuencias fisiológicas del estrés 564

MÓDULO 15.2

TEORÍAS SOBRE EL
ESTRÉS 566

Modelo demanda-control 566

Modelo de ajuste persona-ambiente 567

Diferencias individuales en la resistencia
al estrés 568

El patrón de comportamiento Tipo A 569

MÓDULO 15.3

REDUCCIÓN Y MANEJO
DEL ESTRÉS 575

Estrategias de intervención primaria 575

Diseño del trabajo y de la tarea 576

Reestructuración cognoscitiva 577

Estrategias de prevención secundaria 577

*Capacitación para el manejo
del estrés 577*

*Técnicas de relajación y de
biorrealimentación 579*

Apoyo social 579

Estrategias de prevención terciaria 580

Resumen de estrategias
de intervención 581

Estrés y violencia en el escenario
laboral 582

Tendencias laborales futuras y desafíos en
el manejo del estrés 583

EL PROBLEMA DEL ESTRÉS

A los 60 años, John Herbert (no es su nombre verdadero) era un ejecutivo exitoso de una compañía papelerera de Tejas que esperaba trabajar muchos años más antes de un agradable retiro. Imagine su decepción cuando le informaron que sus servicios en las oficinas ejecutivas de la compañía ya no eran necesarios y que iba a ser transferido a un puesto de almacén. En el almacén, Herbert se encontró a sí mismo reportándole a un supervisor 30 años menor que él. Asignándole una gran variedad de tareas de bajo nivel como conserje, Herbert era tratado impropia-mente por su edad. Mientras tanto, observaba cómo la compañía ponía a trabajadores más jóvenes en posiciones ejecutivas como la que una vez tenía.

Herbert demandó a la compañía tanto por agotamiento emocional como por discriminación por edad, lo que le retribuyó 800 000 dólares por agotamiento emocional y 2 250 000 dólares por daños, así como con una suma menor por discriminación por edad (DeFrank e Ivancevich, 1998). Herbert no está solo; desde principios de los años noventa un número creciente de empleados han demandado a su patrones por daños causados por estrés laboral (Keita y Hurrell, 1994; Moran, Wolf y Green, 1995).

Los juicios son sólo uno de los grandes costos asociados al estrés laboral. Los patrones estadounidenses gastan más de 700 millones de dólares anuales para reemplazar a los 200 000 individuos de edades entre 45 y 65 años que mueren o se incapacitan por enfermedades del corazón, una de las mayores consecuencias del estrés. En 2002, los estadounidenses pagaron cerca de 330 mil millones de dólares por gastos médicos relacionados con incapacidades por enfermedades cardíacas (American Heart Association, 2002; Cartwright y Cooper, 1997). El estrés contribuye también a presentar resfriados y gripe, problemas digestivos, dolores de cabeza, insomnio, infarto y otros problemas fisiológicos, así como para el deterioro del bienestar psicológico (por ejemplo, ansiedad, depresión y *burnout*) y comportamientos improductivos como ausentismo y abuso de drogas (Cooper, Dewe y O'Driscoll, 2001; Krantz y McCeney, 2002).

No es de sorprender, por tanto, que los psicólogos 1-0 dediquen un gran esfuerzo para identificar las causas del estrés laboral, a entender cómo se relaciona con la salud y a desarrollar estrategias para reducirlo o manejarlo. En este capítulo se describirán estas aproximaciones enfocándonos a encontrar las variables que contribuyen y que reducen el estrés en el trabajo y en otros campos.

ESTUDIO DEL ESTRÉS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

Kahn y Byosiere (1992) desarrollaron un marco teórico amplio para el estudio del estrés laboral. Su modelo presenta varios factores importantes en el proceso del estrés incluyendo *a)* estresores laborales: estresores de la tarea y el rol, *b)* moderadores del proceso del estrés: diferencias individuales, apoyo social, y *c)* consecuencias del estrés: *burnout*, enfermedades cardíacas (véase la figura 15.1).

Dos de los primeros “pioneros en estrés” fueron Walter Cannon y Hans Selye. Cannon fue un fisiólogo que estudió las reacciones animales y humanas en situaciones de peligro. Él notó que los animales y los humanos tenían una respuesta adaptativa a las situaciones estresantes en

FIGURA 1 5. 1

Marco teórico para el estudio del estrés en las organizaciones.

FUENTE: Adaptado de Kahn y Byosiere (1992).

REACCIÓN LUCHAR □ VOLAR

Respuesta adaptativa a situaciones estresantes exhibida por animales y humanos en la cual éstos deciden entre luchar o intentar escapar.

EUSTRESS

(Estrés positivo) Tipo de estrés que proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a lograr sus metas.

DISTRESS

(Estrés negativo) Tipo de estrés que resulta de situaciones de demanda crónica que producen resultados negativos en la salud.

SÍNDROME DE ADAPTACIÓN GENERAL

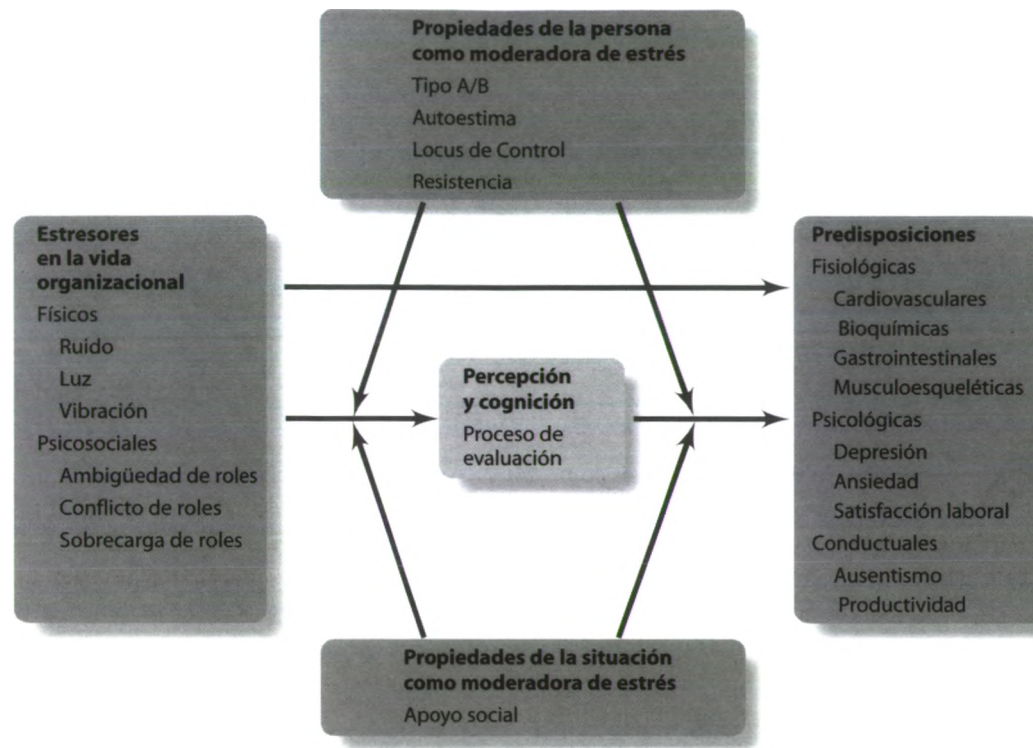
Secuencia de respuestas casi idéntica a cualquier enfermedad o trauma (envenenamiento, heridas, estrés psicológico); identificado por Hans Selye.

REACCIÓN DE ALARMA

Etapa del síndrome de adaptación general en la que el cuerpo moviliza recursos para hacer frente al estrés agregado.

HORMONA DEL ESTRÉS

Química (p.e., adrenalina, noradrenalina, o cortisona) secretada en el cuerpo cuando una persona enfrenta situaciones estresantes o demandantes.



la que escogían entre luchar o intentar escapar. Cannon (1929) le llamó a esta respuesta **reacción luchar o volar**, y se le acredita como el primero en utilizar el término “estrés”.

Por lo general conocido como el “padre del estrés”, Hans Selye (1956), médico y endocrinólogo de la Universidad de Montreal, definió el estrés como la “respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga”. Él fue el primero en distinguir entre el estrés positivo (**eustress**) y estrés negativo (**distress**). Selye notó que el estrés positivo proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y a alcanzar sus metas. De manera alternativa, el estrés negativo resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud.

Selye observó que la secuencia de respuesta a casi cualquier enfermedad o trauma (p.e., envenenamiento, heridas, estrés psicológico) es casi idéntica. Llamó a la progresión el **Síndrome de Adaptación General** y lo dividió en tres etapas. Primera, en la etapa de **reacción de alarma**, el cuerpo moviliza recursos para hacer frente al estrés agregado. En esta etapa, el ritmo cardiaco se incrementa y se secretan las **hormonas del estrés**, como la adrenalina, noradrenalina, epinefrina y cortisona. Segunda, en la etapa de **resistencia**, el cuerpo le hace frente a la fuente original del estrés, pero la resistencia ante otros estresores disminuye. Tercera, en la etapa de **agotamiento**, la resistencia general se cae, lo que puede traer consecuencias adversas, incluyendo el **burnout**, enfermedad severa e incluso la muerte, si el estrés no se reduce. El Síndrome de Adaptación General afirma que los factores psicológicos asociados al estrés juegan un papel muy importante en muchas de nuestras peores aflicciones, incluyendo las enfermedades cardíacas.

Es importante notar que la reacción pelear o volar de Cannon (1929) surge en respuesta al tipo de estrés que ocurre repentinamente y que tiende a durar sólo un lapso corto de tiempo —estrés episódico o agudo— mientras que el Síndrome de Adaptación General de Selye (1956) sigue el curso de la respuesta del cuerpo ante el estrés por un periodo más largo. En este capítulo examinaremos este estrés de larga duración o crónico. A pesar de que el estrés en el lugar de trabajo puede ser episódico como en el caso de un accidente laboral o un afrontamiento con un cliente irritado, el estrés crónico es más común en los escenarios laborales y más dañino para el

cuerpo y la mente. Por estas razones, el estrés crónico ha sido y continúa siendo de mayor interés para los psicólogos I-O.

Estudios recientes sobre el estrés muestran que involucra, además de una respuesta fisiológica consistente con los hallazgos de Selye, una valoración cognoscitiva de la situación y de los recursos disponibles para manejar los estresores. Lazarus (1991) observó el estrés como un proceso continuo en el que los individuos hacen una valoración del ambiente e intentan hacerle frente a los estresores que surgen. Esta evaluación comúnmente desencadena una serie de respuestas de afrontamiento por parte del cuerpo. En algunas circunstancias, como durante el ejercicio, el proceso puede ser saludable. Sin embargo, cuando la exposición al estrés es crónica o persistente, el cuerpo responde de manera negativa. Es importante notar que la mayoría de estas reacciones son automáticas. Aparecen las queramos o no, casi como si tuviéramos una reacción alérgica a un ambiente psicológicamente amenazante o estresante. De hecho, algunas de estas reacciones fisiológicas al estrés (p.e., como la presión arterial alta) no tienen síntomas físicos obvios.

Los individuos evalúan, experimentan y afrontan situaciones estresantes en muchas formas. Más adelante en este capítulo se considerarán con detalle diferentes formas de prevenir y afrontar el estrés, pero es de utilidad en este punto hacer notar que los estilos de afrontamiento se dividen en afrontamiento enfocado en el problema y enfocado en la emoción. El **afrontamiento enfocado en el problema** se dirige a manejar o alterar el problema que provoca el estrés. Este afrontamiento puede incluir la definición del problema, generar diferentes soluciones y evaluar sus costos y beneficios, y actuar para resolver el problema (Lazarus, 2000). Por ejemplo, el afrontamiento enfocado en el problema puede incluir el desarrollo y uso de habilidades de manejo del tiempo y el diseño de un plan de acción específico para desempeñar un puesto con muchas demandas. El **afrontamiento enfocado en la emoción**, involucra la reducción de la respuesta emocional ante el problema, lo que puede significar evitarlo, minimizarlo y alejarse. Por ejemplo, el afrontamiento enfocado en la emoción puede incluir buscar apoyo social de la propia familia o amigos para ayudar a minimizar los efectos de un trabajo estresante. En el módulo 15.3 se discutirá con mayor detalle el apoyo social.

¿QUÉ ES UN ESTRESOR?

Podemos hablar del estrés y de la experiencia del mismo, pero cuando se trata de estudios de investigación, comúnmente es más fácil obtener medidas de “estresores”. Los **estresores** (véase la tabla 15.1) son demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde (Quick, Quick, Nelson y Hurrell, 1997). Los ejemplos de estresores físicos incluyen calor excesivo, ruido, luz o incluso el incesante sonar del teléfono o el sonido de su computadora cada vez que recibe un co-

RESISTENCIA

Etapa del Síndrome de Adaptación General en la que el cuerpo le hace frente a la fuente original del estrés, pero disminuye su resistencia a otros estresores.

AGOTAMIENTO

Etapa del Síndrome de Adaptación General en la que la resistencia general cae y pueden presentarse consecuencias adversas (p.e., burnout, enfermedad severa e incluso la muerte) a menos que el estrés se reduzca.

AFRONTAMIENTO ENFOCADO EN EL PROBLEMA

Dirigido a manejar o alterar un problema que causa estrés.

AFRONTAMIENTO ENFOCADO EN LA EMOCIÓN

Dirigido a reducir la respuesta emocional a un problema evitando, minimizando o alejándose del problema.

ESTRESORES

Demandas físicas o psicológicas a las que responde un individuo.

TABLA 15.1

Estresores comunes en el trabajo

Calor, frío, ruido
Estresores del rol
Carga de trabajo
Ritmo de trabajo, presión de tiempo
Horarios de trabajo
Demandas y conflicto interpersonal
Control percibido
Esfuerzo emocional
Estresores laborales traumáticos (p.e., violencia en el escenario laboral)

PREDISPOSICIÓN

Reacción o respuesta a los estresores.

rreo electrónico. Ejemplos de estresores psicológicos son la ambigüedad de roles, los conflictos interpersonales y la falta de control. Las reacciones o respuestas a estos estresores fueron denominadas **predisposiciones** (Cooper *et al*, 2001). Ejemplos de predisposiciones que pueden ser resultado del estrés crónico y persistente son *burnout*, ansiedad y consecuencias fisiológicas como la hipertensión arterial y las enfermedades cardíacas. Estos estresores y predisposiciones serán descritos con más detalle en la siguiente sección.

ESTRESORES COMUNES EN EL TRABAJO

Los estresores del trabajo se dividen en dos grandes categorías: estresores físicos/de la tarea como ruido, luz, calor y frío; y estresores psicológicos, que involucran una multitud de factores demandantes sutiles y no tan sutiles.

Estresores físicos/de la tarea

En los primeros estudios sobre estrés laboral, los psicólogos 1-0 se enfocaron en los estresores físicos y sus efectos en la experiencia del estrés y en las predisposiciones subsecuentes. De acuerdo con muchos estudios experimentales y de campo, el ruido incontrolable es particularmente estresante y lleva a una disminución en el desempeño de la tarea y en la motivación (Cohén, Evans, Stokols y Krantz, 1986). A pesar de que podemos asociar el ruido con las fábricas donde operan muchas máquinas, los efectos de los estresores físicos no están limitados a los ambientes de producción. En un estudio reciente en un escenario de oficina abierta, Evans y Johnson (2000) encontraron que la exposición al ruido de bajo nivel está asociada con niveles elevados de las hormonas del estrés y con la reducción en el desempeño. La importancia del aumento en los niveles hormonales es que los estresores pueden existir aun cuando el trabajador no se dé cuenta. Por ejemplo, es común que los psicólogos industriales entrevisten a los trabajadores de pisos ruidosos de una fábrica. Cuando son cuestionados, los trabajadores comúnmente reportan que sus ambientes no son ruidosos, a pesar del hecho de que en ocasiones tienen que gritar sus respuestas. De manera interesante, pasa lo mismo con los trabajadores de los casinos.

Las demandas de un determinado puesto (p.e., ritmo y carga de trabajo, número de horas laborales) también pueden contribuir a la experiencia del estrés y a predisposiciones subsecuentes. Por ejemplo, Hurrell (1985) estudió a miles de trabajadores postales y encontró que aquellos que trabajaban con máquinas experimentaban mayor estrés, ansiedad, fatiga y tensión que aquellos cuyo ritmo de trabajo estaba determinado por ellos mismos (p.e., separar manualmente las cartas, ayudar a los clientes, repartir correo). Actualmente, los trabajadores postales deben preocuparse por un estresor adicional: la exposición a agentes de bioterrorismo como el ántrax. Este estrés es particularmente alto debido a la dificultad para identificar quién provocó los ataques de ántrax que ocurrieron en octubre de 2001 (Sun, 2002).

A pesar de que puede estar claro que los estresores físicos y de la tarea tienen efectos negativos en la salud de los empleados, los estudios recientes se han enfocado en los estresores psicológicos que pueden no estar tan intuitivamente relacionados con las consecuencias en la salud. Como se verá en la siguiente sección, existe evidencia clara de que estos estresores psicológicos juegan un papel igualmente importante en la salud y el bienestar de los empleados. Hay que mantener en mente, sin embargo, que un tipo de estresor (p.e., físico o de la tarea) no se hace menos importante por la presencia de otro estresor; es decir, los efectos de los estresores múltiples pueden ser acumulativos.

Estresores psicológicos

Falta de control/previsión El control es uno de los grandes temas en la literatura en torno al estrés (Ganster y Murphy, 2000; Landy, Quick y Kasl, 1994). Variar los niveles de control personal y de previsión tiene efectos claros en el desempeño y en el estrés laboral (Rastegary y Landy, 1993; Spector, 1986). Como con cualquier estresor, la *percepción* de control o previsión del individuo determina su respuesta a la situación y tal percepción se ve afectada por las características del trabajo y del ambiente laboral. La programación y ritmo de trabajo pueden influir en los sentimientos de control. Por ejemplo, los horarios flexibles mejoran los sentimientos de control sobre el horario



Por lo regular los empleados en escenarios laborales físicamente estresantes no están conscientes de los efectos del ruido, una pobre ventilación u otras condiciones adversas.

personal, a pesar de que las horas promedio de entrada y de salida quizá difieran sólo por unos minutos después de que se establece un horario flexible (Baltés, Briggs, Huff, Wright y Neuman, 1999). Los horarios flexibles también aumentan la percepción de control ayudando a los empleados a equilibrar el trabajo y los compromisos familiares (Ralston, 1989). La percepción de control en el escenario laboral también se relaciona con la **autonomía**, el grado en el que los empleados pueden controlar cómo y cuándo realizar las tareas de su puesto (Hackman y Oldham, 1980). En general, las intervenciones que mejoran la percepción de control sobre el trabajo, como la toma de decisiones participativa o los horarios flexibles, tienden a reducir el estrés y las predisposiciones subsecuentes. Más adelante, se discutirá más a fondo la importancia del control, que es uno de los mayores componentes del modelo de estrés demanda-control desarrollado por Karasek (1979).

Conflicto interpersonal Las interacciones negativas o **conflictos interpersonales** con compañeros de trabajo, supervisores o clientes, pueden ir desde discusiones acaloradas hasta incidentes sutiles de comportamiento poco amigable (Jex, 1998). Los conflictos interpersonales ocurren cuando los recursos en el trabajo son escasos (p.e., quién usa la fotocopidora a color primero), cuando los empleados tienen intereses incompatibles (p.e., un miembro del equipo se preocupa mucho por los detalles, mientras otro quiere terminar el trabajo lo antes posible) o cuando los empleados sienten que no son tratados de manera justa (p.e., los jefes ganan grandes bonos mientras se les dice a los empleados que no hay fondos para aumentar los salarios). Los conflictos interpersonales pueden distraer a los trabajadores de las tareas importantes del puesto y tener consecuencias en la salud. En un estudio longitudinal con más de 15 000 empleados finlandeses, la relación entre el conflicto interpersonal en el trabajo y los problemas de salud subsecuentes fue significativa; aun cuando también se tomaron en cuenta otros factores como la clase social, el estado

AUTONOMÍA

Grado en el que los empleados pueden controlar cómo y cuándo realizan las tareas de su puesto.

CONFLICTO INTERPERSONAL

Interacciones negativas con compañeros de trabajo, supervisores o clientes que pueden ir desde discusiones acaloradas hasta incidentes leves de comportamiento poco amigable.

civil, los conflictos con la pareja y el alto consumo de alcohol (Romanov, Appelberg, Honkasalo y Koskenvuo, 1996). Otras consecuencias negativas de los conflictos interpersonales en el trabajo pueden ir desde la depresión e insatisfacción laboral hasta la agresión, robos y sabotaje (Chen y Spector, 1992; Frone, 2000a). Los conflictos interpersonales también pueden jugar un papel en la violencia en el escenario laboral (Jex, 1998), la cual se discutirá más adelante en este capítulo.

Estresores del rol La ambigüedad de roles, los conflictos de roles y la carga excesiva de un rol se conocen en conjunto como estresores del rol. La noción básica detrás de los **estresores del rol** es que la mayoría de los puestos tienen tareas y responsabilidades múltiples o **roles** (Rizzo, House y Lirtzman, 1970), y que es más probable que un puesto sea particularmente estresante si estos roles están en conflicto o si no están claros. La **ambigüedad de roles** ocurre cuando los empleados carecen de conocimiento claro acerca de qué comportamiento es el esperado en su trabajo. En estos casos, los individuos experimentan incertidumbre sobre las acciones que deben realizar para desempeñarse de manera efectiva. El **de roles** ocurre cuando las demandas de diferentes fuentes son incompatibles. Los estudiantes conocen bien esta forma de conflicto, en particular al final del ciclo escolar, cuando se quejan: “¡Tengo que entregar cuatro trabajos y todos mis profesores se portan como si la suya fuera la única materia!” Además de los conflictos entre distintas tareas o proyectos, el conflicto de roles también puede presentarse entre las demandas organizacionales y los valores propios o entre las obligaciones con muchos compañeros de trabajo[^]

Una forma más específica de conflicto es la **sobrecarga del rol**, un estresor que ocurre cuando se espera que un individuo cumpla con demasiados roles al mismo tiempo. La sobrecarga de roles puede ocasionar que las personas trabajen demasiado tiempo, incrementando su estrés y las predisposiciones subsecuentes. Algunos empleados se quejan de estrés por trabajar “24/7”, es decir, 24 horas los siete días de la semana. En el programa de televisión “Saturday Night Live”, los miembros del reparto bromeaban acerca de que algunas personas tenían un plan diferente de 24/7 para evitar el estrés: un horario de trabajo de 24 horas por semana, siete meses al año. La mayoría de nosotros pensamos que un horario así (con un salario de tiempo completo) sería una excelente manera de reducir el estrés. De hecho, las investigaciones muestran una correlación positiva entre los estresores del rol y una variedad de problemas de salud y de trabajo, incluyendo tensión, ansiedad y una propensión a dejar la organización (Day y Livingstone, 2001; Jackson y Schuler, 1985; Netemeyer, Johnston y Burton, 1990).

Conflicto trabajo-familia Un tipo distinto de estresor del rol es el **conflicto trabajo-familia**, que ocurre cuando los trabajadores experimentan conflicto entre los roles que deben cumplir en el trabajo y en su vida personal. Ya que las mujeres que trabajan y las familias donde ambos trabajan se han convertido en la norma más que en la excepción, el conflicto trabajo-familia se ha convertido en una fuente común de estrés laboral. Dado que las mujeres que trabajan continúan llevando la mayoría de las responsabilidades en casa, es común que ellas jueguen aún más roles que los hombres (Cleveland, Stockdale y Murphy, 2000). En un estudio de mujeres y hombres que trabajaban en puestos de alto nivel, las mujeres estaban más estresadas por tener mayores responsabilidades en el mantenimiento de la casa y los deberes familiares. Además, las mujeres con niños en casa, tuvieron niveles significativamente más altos de hormonas de estrés al final de la jornada que aquellas sin niños en casa o cualquiera de los hombres del estudio (Lundberg y Frankenhaeuser, 1999).

Sin embargo, estos hallazgos no necesariamente significan que el efecto del trabajo en las mujeres sea exclusivamente negativo. De hecho, existe poca evidencia que indique que el empleo de una mujer dañe su matrimonio o a sus hijos (Cleveland *et al.*, 2000). Un estudio concluyó que, comparadas con los hombres, las mujeres parecen tener mejores estrategias de afrontamiento para manejar el estrés (Korabik y McDonald, 1991). En particular, es más probable que las mujeres busquen apoyo social, lo cual se discutirá más adelante como un factor crítico en la reducción del estrés y sus efectos dañinos.

Sin embargo, muchos estudios recientes han indicado que el conflicto trabajo-familia tiene un impacto significativo en la salud y el bienestar, tanto en hombres como en mujeres. Por consiguiente, este tipo de conflicto parece ser un “estresor de igualdad de oportunidades” (Alien, Herst, Bruck y Sutton, 2000). Un estudio con 2 700 adultos empleados encontró que los indi-

ESTRES O RES DEL ROL

Término colectivo para los estresores que resultan de requerimientos múltiples de la tarea o roles de los empleados.

ROL

Expectativas respecto a las responsabilidades y requerimientos de un puesto particular.

AMBIGÜEDAD DEL ROL

Estresor que ocurre cuando a los empleados no cuentan con un conocimiento claro de cuál comportamiento se espera en su puesto.

CONFLICTO DEL ROL

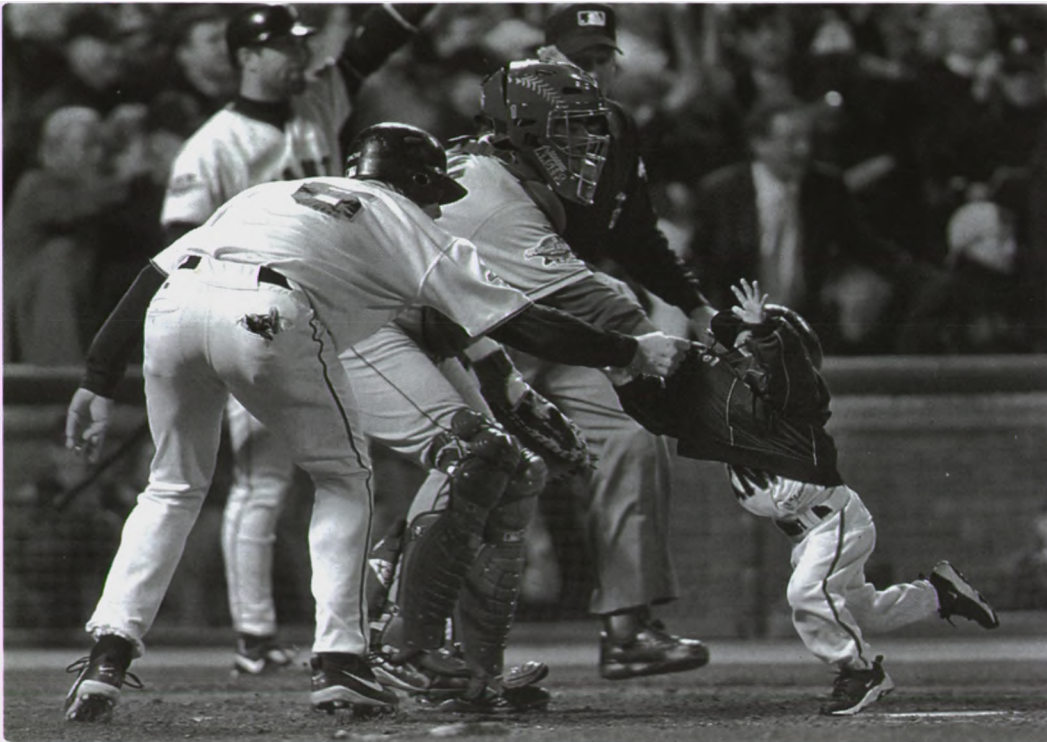
Estresor que ocurre cuando las demandas de diferentes fuentes son incompatibles.

SOBRECARGA DEL ROL

Estresor que ocurre cuando se espera que un individuo cumpla con muchos roles al mismo tiempo.

CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA

Ocurre cuando los trabajadores experimentan conflicto entre los roles que cumplen en el trabajo y en su vida personal.



Un enfoque a veces riesgoso al equilibrio trabajo-familia es llevar a su hijo al trabajo. Darren Baker, de tres años de edad, hijo del director de los Gigantes de San Francisco, Dusty Baker, es sacado de peligro por el primera base de los Gigantes, J.T. Show, durante un juego de la Serie Mundial 2002.

viduos que reportaron experimentar conflicto trabajo-familia tuvieron 30 veces más probabilidades de experimentar un problema de salud mental significativo, como depresión o ansiedad, que aquellos empleados que reportaron no tener tal conflicto (Frone, 2000b).

Los horarios de trabajo flexibles y las guarderías se están volviendo cada vez más importantes para mujeres y hombres que trabajan en diferentes carreras. Por ejemplo, a pesar de que uno podría no pensar que las guarderías fueran importantes para los atletas profesionales, este servicio se brinda a los miembros de muchas asociaciones deportivas, incluyendo a los pilotos de autos profesionales (NASCAR) y las asociaciones profesionales de golf de hombres y mujeres. En la Ladies Professional Golf Association, las jugadoras reportaron que el programa de guarderías reduce sus preocupaciones sobre el equilibrio entre el trabajo y la familia, lo que les permite concentrarse en su trabajo (Stewart, 2002). Desafortunadamente, los padres que tienen un empleo más común tienden a experimentar estrés trabajo-familia cuando carecen de un buen cuidado infantil. Un estudio reciente de la firma de recursos humanos Hewitt Associates encontró que sólo una de cada diez compañías estadounidenses ofrecían cuidado de niños dentro o fuera del lugar de trabajo; otro 10% tenía arreglos con las guarderías para ofrecer descuentos a los empleados (Finnigan, 2001). Por tanto, 80% de los trabajadores del estudio tenían que arreglárselas solos para conseguir guardería. Es razonable admitir que la mayor parte de ellos experimentaron conflicto trabajo-familia en algún momento. Por lo regular, el evento precipitante es inesperado, como una enfermedad o una herida que imposibilita que el niño asista a la escuela o a la guardería. Cuando esto sucede en una familia de doble ingreso, el esposo y su esposa tienden a atravesar por un conflicto lleno de tensión a la hora del desayuno, mientras deciden quién de los dos se quedará con el niño y adoptará el papel de cuidador.

Esfuerzo emocional El interés por el papel de las emociones en el escenario laboral se incrementó con rapidez en la década pasada (Fisher y Ashkanasy, 2000). Es importante considerar las emociones dado que el estrés es, en primer lugar, una reacción emocional. El **esfuerzo emocional** es la regulación de las emociones para cumplir con las demandas del puesto o de la organización. El estudio del esfuerzo emocional se refiere al estrés de manejar las emociones cuando los puestos requieren que los trabajadores presenten sólo determinadas expresiones ante los clientes

ESFUERZO EMOCIONAL

Regulación de las emociones propias para cumplir con las demandas del puesto o de la organización; puede lograrse mediante la actuación superficial y actuación profunda.



Las ocupaciones de servicio involucran el enmascarar las emociones propias para mantener contentos a los clientes.

ACTUACIÓN SUPERFICIAL

Esfuerzo emocional que consiste en manejar o fingir expresiones o emociones.

ACTUACIÓN PROFUNDA

Esfuerzo emocional que consiste en manejar los sentimientos propios, incluyendo las emociones requeridas en el puesto.

(Adelmann, 1995). Los trabajadores pueden regular sus emociones mediante una actuación superficial o profunda (Morris y Feldman, 1996). La **actuación superficial** consiste en manejar o “fingir” nuestras expresiones o emociones. La **actuación profunda** consiste en manejar los sentimientos propios, incluyendo el tratar de sentir las emociones requeridas por el trabajo. Imagine un operador de telemarketing se entera en uno de los descansos de que uno de sus padres ha sido diagnosticado con una enfermedad mortal. La lucha por mantener un comportamiento agradable con los clientes requerirá de una actuación considerable.

Hochschild (1983) estimó que por lo menos un tercio de los trabajadores en Estados Unidos realizan esfuerzo emocional, lo cual ha sido estudiado en diversas ocupaciones incluyendo oficiales de policía, meseros y meseras, cobradores, cajeros de bancos y sobrecargos. Por ejemplo, los meseros de restaurantes elegantes reportan que comúnmente tienen que mostrar emociones agradables a la vez que tienen que esconder sentimientos de frustración o enojo con los clientes groseros. De manera similar, los cobradores están motivados para ignorar sus

sentimientos de irritación y hostilidad hacia deudores poco cooperativos y en su lugar, demostrar calma o neutralidad, emociones que sus jefes han encontrado que llevan a una mayor probabilidad de pago de las cuentas (Sutton, 1991).

El estrés y la incomodidad suelen ocurrir cuando las emociones requeridas difieren de las emociones reales de los empleados. El suprimir emociones o mostrar emociones falsas requiere de un esfuerzo cognoscitivo y fisiológico, que tiende a ser estresante a largo plazo. Las primeras investigaciones indicaron que el estrés del esfuerzo emocional puede generar insatisfacción laboral, *burnout* e intentos de abandonarlo todo (Brotheridge y Grandey, 2002; Grandey, 2000; Pugliesi, 1999). Para reducir el estrés del esfuerzo emocional, los psicólogos a menudo recomiendan usar el humor, buscar apoyo social de los compañeros de trabajo y despersonalizar los encuentros con los clientes. Es clara la necesidad de una consideración adicional del esfuerzo emocional como estresor, en especial cuando el sector servicios continúa creciendo y se requieren más empleados que brinden el “servicio con una sonrisa” (Pugh, 2001). También tiene sentido que un trabajador preocupado por una interacción no laboral (por ejemplo, una pelea familiar) tenga dificultad para expresar la emoción calma y placentera que se requiere en su puesto. Dada la discusión anterior acerca del conflicto trabajo-familia, la investigación sobre el estrés potencial resultante de estas emociones conflictivas parece ser una extensión lógica de la actual investigación sobre esfuerzo emocional.

CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS

Está claro el vínculo entre el estrés y las consecuencias negativas en la salud de los empleados (Cooper *et al.*, 2001). Las consecuencias negativas del estrés crónico pueden dividirse en tres categorías: conductual, psicológica y fisiológica (véase la tabla 15.2).

Consecuencias conductuales del estrés

Entre las consecuencias conductuales del estrés se encuentran el ausentismo, los accidentes, el abuso de alcohol y drogas, el desempeño laboral pobre y los comportamientos improductivos, incluyendo la violencia en el escenario laboral (Kahn y Boysiére, 1992). Nos enfocaremos en los efectos de los estresores en dos consecuencias de comportamiento particularmente importantes:

TA B L A 15.2 Consecuencias del estrés**Físicas/Médicas/Fisiológicas**

Enfermedad del corazón e infarto
 Úlceras
 Dolor de espalda y artritis
 Dolores de cabeza
 Incremento en la presión arterial y el ritmo cardiaco
 Hormonas (adrenalina, noradrenalina, cortisona)

Psicológicas

Burnout
 Depresión
 Ansiedad
 Problemas familiares
 Problemas de sueño
 Insatisfacción laboral

Conductuales

Ausentismo
 Impuntualidad
 Abuso de drogas, alcohol y tabaco
 Accidentes
 Violencia/sabotaje
 Toma de decisiones/manejo de información pobres
 Desempeño laboral
 Rotación del personal

FUENTE: Adaptado de Quick, Quick, Nelson y Hurrell (1997).

a) el procesamiento de información, el cual afecta diversos resultados en el trabajo, y b) el desempeño laboral, el cual puede incluir procesamiento de información, pero comúnmente incluye una medida global de efectividad.

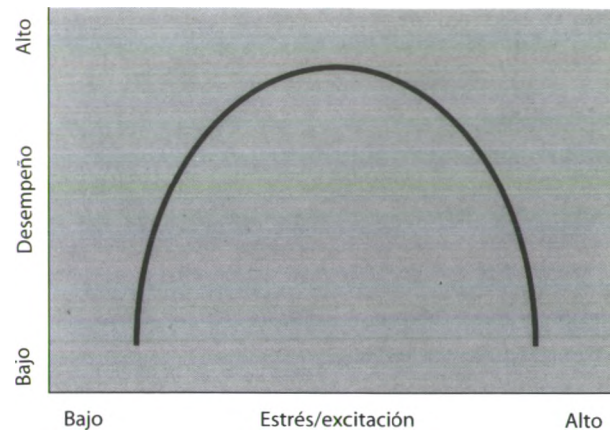
Procesamiento de información La influencia del estrés en el procesamiento de información ha sido ampliamente investigada. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales sobre la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño de una variedad de tareas (Smith, 1990). Además, los individuos bajo estrés comúnmente tienen dificultades para enfocar su atención. El estrés lleva a reacciones prematuras ante los estímulos, al uso restringido de claves relevantes y al incremento de errores en tareas cognoscitivas (Svenson y Maulé, 1993).

Dado que cada uno de nosotros posee recursos cognoscitivos limitados, las situaciones estresantes que restringen estos recursos deterioran nuestra capacidad para enfrentar las tareas. El estrés también se correlaciona con una menor creatividad y una pobre toma de decisiones, en particular bajo presión de tiempo (Rastegary y Landy, 1993; Shanteau y Dino, 1993). Por ejemplo, los repartidores de comida rápida comúnmente tienen accidentes durante el periodo crítico de entregas (la noche del viernes entre las 5 p.m. y las 9 p.m.). Por lo regular reportan nunca haber visto el objeto (p.e., coche, camión, motocicleta) al que se le atravesaron. Ellos simplemente no “procesaron” esa información cuando dieron vuelta en medio del tráfico porque estaban buscando el nombre de la calle o un número durante las horas agitadas de la tarde. Éste es sólo un

FIGURA 1 5.Z

**Estrés y desempeño:
Relación de U
invertida**

FUENTE: Jex (1998).



ejemplo de cómo los efectos de los altos niveles del estrés sobre el procesamiento de información pueden llevar a una gran variedad de consecuencias negativas.

Desempeño Hace casi un siglo, los psicólogos **1-0** han estado investigando la hipótesis de que la excitación y el desempeño tienen una relación de “U” invertida, como se muestra en la figura 15.2 (Yerkes y Dodson, 1908). La hipótesis es que mientras la excitación aumenta, el desempeño aumenta hasta cierto punto, luego éste comienza a declinar. Por tanto, en comparación con una situación con excitación moderada, tanto los niveles bajos (aburrimiento), como los niveles altos (peligro extremo) dan como resultado un desempeño más pobre. De manera alternativa, una excitación moderada puede llevar a alta motivación, energía y atención; este resultado es consistente con el concepto de *eustress* (estrés positivo) de Selye, que discutimos anteriormente en este capítulo. La investigación sobre el desempeño de la tarea en el laboratorio apoya las predicciones de la hipótesis de la U invertida (Jex, 1998).

La investigación en escenarios organizacionales indica que el estrés laboral a cualquier nivel, incluyendo los niveles moderados, tiene una relación negativa directa con el desempeño laboral. Por ejemplo, en una muestra de enfermeras Motowidlo, Packard y Manning (1986) encontraron que el estrés estaba correlacionado negativamente con varias dimensiones del desempeño laboral. Específicamente, el estrés disminuye la sensibilidad, la calidez y la tolerancia hacia los pacientes, aspectos interpersonales del desempeño del puesto. Un meta-análisis reciente indicó que un estresor generalizado, la ambigüedad del rol, tiene relaciones negativas consistentes con el desempeño laboral (Tubre y Collins, 2000). La mejor explicación para estos resultados tiene que ver con la naturaleza de la tarea. Para las tareas simples realizadas en los experimentos de laboratorio, una excitación moderada resulta en un mejor desempeño. Sin embargo, para las tareas complejas que se realizan en el trabajo, los niveles moderados y altos de estrés fueron perjudiciales para el desempeño. Cuando se considera la complejidad de la tarea, los resultados generales parecen encajar en la hipótesis de la U invertida.

Es importante reconocer que el estrés representa sólo uno de los factores que pueden impactar en el desempeño laboral (Jex, 1998). Esto es consistente con uno de los tópicos de este libro: las influencias múltiples afectan el comportamiento en el trabajo. Los efectos del estrés sobre el desempeño dependen de diversos factores, incluyendo la complejidad de la tarea realizada y las características de personalidad del individuo que la lleva a cabo. Sin embargo, está claro que el estrés crónico tiene efectos negativos en el desempeño laboral.

BURNOUT

Estado extremo de tensión psicológica resultado de una respuesta prolongada a estresores laborales crónicos que exceden los recursos de un individuo para afrontarlos.

Consecuencias psicológicas del estrés

Las consecuencias psicológicas del estrés incluyen ansiedad, depresión, *burnout*, fatiga, tensión laboral e insatisfacción con el trabajo y la propia vida (Kahn y Byosiere, 1992). El *burnout* es una consecuencia del estrés particularmente importante y muy investigado. Es un estado extremo de tensión resultado de una respuesta prolongada a estresores laborales crónicos que exceden los recursos de un individuo para afrontarlos (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). El *burnout* fue

observado por primera vez en las “profesiones de cuidado”: enfermería, trabajo social y enseñanza. Las enfermeras de cuidado intensivo, por ejemplo, tienen cargas de trabajo pesadas y responsabilidades demandantes que comúnmente las llevan al *burnout*. Los investigadores han identificado tres componentes del *burnout* en estos escenarios de cuidado de la salud y servicio humano: agotamiento emocional, sentimientos de despersonalización y sentimientos de bajo logro personal.

El **agotamiento emocional** ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo. Los individuos que sufren de sentimientos de **despersonalización** se han endurecido por el trabajo y tienden a tratar a los pacientes o clientes como objetos. Por ejemplo, un personaje común en las películas de adolescentes es un duro administrador escolar que parece haber olvidado completamente lo que es ser un estudiante. Los individuos que tienen sentimientos de **bajo logro personal** no pueden lidiar con los problemas de manera efectiva y no son capaces de entender o de identificar los problemas de los demás. Se sienten débiles para impactar realmente en los problemas y por tanto no suelen implementar soluciones efectivas.

El *burnout* se ha medido con el Burnout Inventory de Maslach (MBI) (Maslach, Jackson y Leiter, 1996), que es una evaluación de auto-reporte que incluye escalas para las tres dimensiones del *burnout*. La tabla 15.3 muestra ejemplos de reactivos. La investigación indica que los estresores crónicos (p.e., ambigüedad del rol y conflicto de rol) conducen al *burnout* (Jackson y Schuler, 1985; Lee y Ashforth, 1996).

La investigación reciente sobre *burnout* se ha extendido a ocupaciones más allá de las “profesiones de cuidado” incluyendo administradores, controladores de tráfico aéreo y profesionales de la milicia (p.e., Demerouti, Bakker, Nachreiner y Schaufeli, 2001). Como resultado, los investigadores han ampliado las tres dimensiones del *burnout* para que puedan ser relevantes más allá de las profesiones de servicio humano y del cuidado de la salud. El trabajo reciente sobre *burnout* (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001) se refiere a las dimensiones como *a*) agotamiento, *b*) despersonalización y cinismo en el trabajo, y *c*) un sentido de ineffectividad y falta de logro en el trabajo. La MBI-General Survey evalúa las tres dimensiones con reactivos paralelos a los del MBI original, con la modificación de que no se refieren explícitamente al trabajo con la gente.

Usando muestras tanto de Estados Unidos como de Holanda, Schaufeli y Enzmann (1998) examinaron el *burnout* en una variedad de ocupaciones. Este trabajo indicó que los oficiales de policía y guardias de seguridad en ambos países tienen niveles relativamente más altos de cinismo y sentimiento de ineffectividad, pero bajos niveles de agotamiento. En contraste, los maestros tienen los niveles más altos de agotamiento en ambos países, pero niveles promedio de cinismo y sentimientos de ineffectividad. Los empleados del campo médico tienen altos niveles de ineffectividad personal,



Trabajar en un puesto donde un error puede ser cuestión de vida o muerte, puede llevar al *burnout* emocional.

AGOTAMIENTO EMOCIONAL

Burnout que ocurre cuando los individuos se sienten emocionalmente exhaustos por el trabajo.

DESPERSONALIZACIÓN

Burnout que ocurre cuando los individuos se endurecen por su puesto y tienden a tratar a los pacientes o clientes como objetos.

BAJO LOGRO PERSONAL

Burnout en el que los individuos sienten que no pueden enfrentar los problemas de manera efectiva y entender o identificarse con los problemas de los demás.

TA B LA 15.3

Ejemplos de reactivos de *burnout*

1. Dudo de la importancia de mi trabajo.
2. Siento que estoy haciendo una contribución efectiva a lo que se hace en esta organización.
3. Me siento utilizado al final del día.

pero menor cinismo y agotamiento en ambos países. Considerando estos hallazgos, podríamos preguntarnos si los individuos que presentan una o dos de las tres características del *burnout* deberían considerarse afectados por éste. De hecho existe un debate sobre esta cuestión y sobre si una de las dimensiones precede a las otras. En general, las investigaciones indican que los patrones básicos de *burnout* parecen ser muy similares en diferentes ocupaciones y países (Maslach *et al.*, 2001).

Han surgido algunos hallazgos claros acerca de quién experimenta *burnout* (Maslach *et al.*, 2001). Primero, el *burnout* es más alto entre empleados más jóvenes que comparados con empleados mayores, pueden sentirse abrumados por las demandas de su nuevo puesto. Como se mencionó, el *burnout* se estudió primero en profesiones de ayuda, las cuales están dominadas por las mujeres. Por tanto, la creencia entre los investigadores del *burnout* era que las mujeres padecían más *burnout* que los hombres. Sin embargo, esta suposición no ha sido confirmada, a pesar de que algunos estudios han encontrado que los hombres son ligeramente más altos en cinismo mientras que las mujeres son ligeramente más altas en agotamiento. Los individuos casados parecen ser menos propensos al *burnout* que los que no lo están, posiblemente debido al apoyo social que brinda la pareja. Además, los individuos con características de personalidad como autoestima baja y patrón de comportamiento Tipo A (discutido más adelante) son más propensos al *burnout* (Semmer, 1996).

En suma, está claro que los ambientes de trabajo con demandas abrumadoras crónicas y con presiones de tiempo ponen a los empleados en alto riesgo de *burnout*. De manera que las intervenciones que intentan reducir el *burnout* deben estar enfocadas tanto al individuo como al trabajo. Una combinación de manejo del estrés, entrenamiento en habilidades y diseño del trabajo parece ser el camino más prometedor para prevenir o reducir el desarrollo del *burnout* (Van Dieendonck, Schaufeli y Buunk, 2001). Hablaremos más del diseño del trabajo en el capítulo 16. El futuro de la investigación y la práctica sobre *burnout* se enfocará en varios aspectos. Primero, la mayoría de las investigaciones utilizan diseños transversales en los que las medidas de estresores y del *burnout* son recolectadas al mismo tiempo. La investigación futura deberá vincular el *burnout* con resultados objetivos sobre la salud y el trabajo utilizando diseños longitudinales, en los que las medidas de resultados de línea base y de *burnout* sean evaluadas en un punto en el tiempo, seguidas por medidas objetivas de resultados en un momento posterior (p.e., ausentismo, impuntualidad, índices fisiológicos de salud). Segundo, los investigadores necesitan relacionar las tres dimensiones del *burnout*. La evidencia es poco clara en cuanto a si el agotamiento lleva a la despersonalización y al bajo logro personal o si el proceso de *burnout* funciona en dirección opuesta. De nuevo, los diseños longitudinales serán más efectivos para clarificar estos asuntos.

Consecuencias fisiológicas del estrés

Los cambios fisiológicos en el cuerpo ocurren cuando las situaciones estresantes causan la sobreactivación del sistema nervioso simpático, la cual produce diversas clases de hormonas de estrés. Estas hormonas pueden causar un incremento en el ritmo y rendimiento cardiacos en preparación para el aumento de la actividad física y cognoscitiva (Krantz y Manuck, 1984). Inicialmente estos cambios pueden mejorar la toma de decisiones, el juicio y el desempeño físico. Sin embargo, la activación crónica del sistema nervioso simpático puede generar cantidades excesivas de hormonas de estrés circulando en la sangre y en el cerebro.

El estrés también puede causar que los vasos sanguíneos se contraigan en las áreas periféricas del cuerpo (Eliot y Buell 1983). La combinación de la constricción de los vasos sanguíneos y mayor cantidad de sangre moviéndose a través de ellos provoca que las arterias coronarias y el corazón se desgasten. Esto lleva a un engrasamiento de la placa en las arterias (arterioesclerosis) y a enfermedades del corazón (Krantz y McCeney, 2002). Además debido a que el corazón tiene que trabajar más fuerte para bombear bajo estas condiciones, requiere más oxígeno, lo que a su vez eleva la presión arterial. En estas condiciones un mayor consumo de oxígeno, explica el incremento de ataques cardiacos en personas que están bajo estrés (Krantz y Manuck, 1984).

A pesar de que muchas de las consecuencias fisiológicas del estrés están interrelacionados, esto es, que uno de ellos puede afectar a otro para empezar un círculo vicioso o un efecto de bola

t

de nieve, se clasifican en tres tipos. Las consecuencias cardiovasculares incluyen cambios en la presión arterial, el ritmo cardíaco y el colesterol. Las gastrointestinales incluyen problemas digestivos de distintas clases. Las consecuencias bioquímicas del estrés incluyen un aumento en el cortisol y las catecolaminas (hormonas del estrés). Las situaciones de trabajo estresante están vinculadas con el aumento en los niveles de cortisol, norepinefrina y adrenalina en el flujo sanguíneo (Fox, Dwyer y Ganster, 1993). Los niveles elevados y de larga duración de hormonas del estrés contribuyen al deterioro en el funcionamiento del sistema inmune y al desarrollo de enfermedades coronarias (Cohén y Hebert, 1996; Krantz y McCeney, 2002). En Estados Unidos la enfermedad coronaria es la primera causa de muerte tanto en hombres como en mujeres (American Heart Association, 2002). En suma, existe evidencia clara de las consecuencias fisiológicas negativas que resultan de la exposición crónica a los estresores.

- A pesar de que el estrés laboral puede ser episódico, es más común el estrés crónico en los escenarios laborales y más dañino para el cuerpo. Por esta razón, el estrés crónico es de mayor interés para los psicólogos I-O.
- El estrés incluye una evaluación cognoscitiva de la situación y de los recursos disponibles para manejar los estresores. Esta evaluación comúnmente da inicio a una serie de respuestas de afrontamiento por parte del cuerpo.
- Los estresores son demandas físicas y psicológicas a las que un individuo responde. Los ejemplos de estresores físicos incluyen luz, calor y ruido excesivos. Los ejemplos de estresores psicológicos son ambigüedad del rol, conflicto interpersonal y falta de control.
- Las reacciones a los estresores son llamadas predisposiciones, que se dividen en tres categorías: conductual, psicológica y fisiológica. Ejemplos específicos de predisposiciones que pueden resultar del estrés crónico incluyen *burnout*, ansiedad y alteraciones fisiológicas como presión arterial alta y enfermedades cardíacas.

íáJIIUL

actuación profunda
actuación superficial
afrontamiento enfocado a la emoción
afrontamiento enfocado al problema
agotamiento
agotamiento emocional
ambigüedad del rol
autonomía
burnout

conflicto del rol
conflicto interpersonal
conflicto trabajo-familia
despersonalización
distress
esfuerzo emocional
estresores
estresores del rol
eustress

hormona del estrés
logro personal bajo
predisposiciones
reacción de alarma
reacción luchar o volar
resistencia
rol
Síndrome de Adaptación General
sobrecarga del rol

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

15.1 ¿Por qué el esfuerzo emocional y sus efectos provocan mayor preocupación ahora que hace treinta años? Identifique tres trabajos que requieren de esfuerzo emocional y explica por qué.

15.2 Identifique un momento en el que haya experimentado *burnout* en su trabajo o en la escuela. ¿Cuál de las tres dimensiones de *burnout* (agotamiento emocional, despersonalización y bajo logro personal) experimentó? ¿Cree que la gente generalmente experimenta un tipo de *burnout* a la vez o los tres tipos de manera simultánea?

TEORÍAS SOBRE EL ESTRÉS

Se han desarrollado numerosas teorías sobre el estrés para organizar las relaciones entre los estresores, las predisposiciones y los moderadores potenciales de estas relaciones. Dos teorías que han recibido gran atención son el modelo demanda-control de Karasek y el modelo de ajuste persona-ambiente de French. Asimismo, los modelos del estrés han considerado que las variables de diferencia individual influyen en la relación entre los estresores y las predisposiciones. Se discutirán varias de estas características para después enfocar una de las características de diferencias individuales más estudiada, el patrón de comportamiento Tipo A, incluido en muchos de los modelos del proceso del estrés.

MODELO DEMANDA-CONTROL

El modelo demanda-control de Karasek (1979) sugiere que dos factores son prominentes en la generación del estrés laboral: las demandas laborales y el control (también conocido como latitud de decisión). En este modelo, las demandas del puesto se definen por la carga de trabajo o los requerimientos intelectuales del mismo. El control del puesto se define como una combinación de autonomía en el trabajo y discrecionalidad para usar diferentes habilidades. Karasek propuso que la combinación de demandas de trabajo altas con control bajo da como resultado que los puestos sean de “alta predisposición”, derivando a su vez en una gran variedad de problemas de salud. Los trabajadores de servicios de alimentos, meseros, enfermeros y trabajadores de la línea de montaje se consideran puestos de alta predisposición. Los puestos cuyo ritmo está marcado por máquinas, en particular, fueron remarcados por tener altas demandas y bajo control. En contraste, los puestos caracterizados por altas demandas que también proveen de suficiente control crean una situación laboral “activa” que es estimulante y promueve la salud. Los trabajos activos incluyen a los abogados, ingenieros, directores y doctores. Los puestos con bajo control y bajas demandas (p.e., portero, velador) fueron etiquetados como “pasivos”. Por último, los trabajos con alto control y bajas demandas (p.e., dentistas, arquitectos) fueron considerados como puestos de baja predisposición (véase la figura 15.3).

Las pruebas del modelo demanda-control se aplican usando el Job Content Questionnaire (JCQ), diseñado para medir el “contenido” del trabajo de quien responde (Karasek, 1985). El JCQ incluye las siguientes subescalas:

- Sobrecarga del rol y conflicto del rol (demandas).
- Utilización de habilidades y latitud de decisión laboral (control).
- Depresión, insatisfacción laboral y problemas de sueño (consecuencias en la salud).

Las escalas han sido utilizadas para investigar el estrés relacionado con el trabajo y la enfermedad coronaria en Estados Unidos y Suecia. Por ejemplo, en una serie de encuestas de hombres en ambos países, Karasek (1979) encontró que la combinación de bajo control y altas demandas se correlacionaron positivamente con predisposiciones mentales (es decir, depresión y agotamiento) y con insatisfacción laboral.

Más recientemente, Karasek y Theorell (1990) encontraron un aumento en el riesgo de enfermedad (dos o cuatro veces más probable) en los individuos cuyas vidas o puestos tenían gran-

MODELO DEMANDA-CONTROL

Propone que dos factores son prominentes para producir estrés laboral: demandas del puesto y control individual; desarrollado por Robert Karasek.

DEMANDA DEL PUESTO

Componente del modelo demanda-control que se refiere a la carga de trabajo o requerimientos intelectuales del puesto.

CONTROL DEL PUESTO

Componente del modelo demanda-control que se refiere a una combinación de autonomía en el puesto y discreción para usar habilidades diferentes.

		Demandas psicológicas	
		Bajo	Alto
Control	Alto	Puesto con "baja tensión" (arquitecto, dentista)	Puesto "activo" (médico, ejecutivo)
	Bajo	Puesto "pasivo" (intendente, velador)	Puesto de "alta tensión" (cajero, empleado del correo)

FIGURA 1 5.3

Modelo demanda-control

FUENTE: Adaptado de Karasek (1979).

des demandas pero que les permiten poco control. De esta manera, un individuo que tiene un horario o ambiente de trabajo demandante y no tiene mucha latitud de decisión o control tendrá un aumento en el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés, tanto fisiológicas como psicológicas. En contraste, los individuos en puestos activos que tienen altas demandas y alto control mantuvieron buena salud y tuvieron una alta satisfacción laboral. Karasek y Theorell (1990) notaron que los individuos con puestos activos parecían participar activamente en una variedad de eventos recreativos, a pesar de las altas demandas de su trabajo. Este hallazgo es otro de los ejemplos de los beneficios de desarrollar o diseñar puestos que permitan a los trabajadores tener control sobre las decisiones, los recursos o las habilidades que pueden usar.

Ganster, Fox y Dwyer (2001) probaron el modelo demanda-control en una muestra de 105 enfermeras de tiempo completo. Encontraron que las enfermeras con la percepción más baja de control personal y mayores demandas de carga de trabajo se enfermaban con mayor frecuencia y que provocaron los gastos más altos en salud en los cinco años siguientes. Así, los puestos con altas demandas y bajo control son costosos tanto para los individuos como para la organización para la que trabajan. Casi todos los estudios de este modelo de estrés se han llevado a cabo en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, el modelo demanda-control también fue probado en una muestra de la República Popular de China (Xie, 1996). Los resultados de este estudio fueron consistentes con los hallazgos obtenidos en las culturas occidentales, lo que sugiere que este modelo es aplicable en diferentes países.

MODELO DE AJUSTE PERSONA-AMBIENTE

El modelo de ajuste persona-ambiente (P-A) (French, Caplan y Harrison, 1982) supone que el ajuste entre una persona y su ambiente determina la cantidad de estrés que la persona percibe. Un buen ajuste persona-ambiente ocurre cuando las capacidades y habilidades de una persona coinciden con los requerimientos del ambiente del trabajo y del puesto. Por ejemplo, alguien introvertido con un doctorado en literatura tendrá más posibilidades de tener un buen ajuste P-A con el puesto de bibliotecario de una universidad, mientras que un extrovertido con maestría en negocios, probablemente tenga un buen ajuste P-A con el puesto de director de ventas. La cantidad de estrés que un empleado siente está influida por la percepción de las demandas provenientes del ambiente y por la percepción de su capacidad para enfrentar estas demandas. Usando este modelo, French *et al.* encontraron que un ajuste pobre entre una persona y su ambiente se asociaba con el aumento en la predisposición. De manera alternativa, los empleados cuyas habilidades y capacidades se ajustan al ambiente laboral reportaron menos estrés y menos predisposición (Edwards, 1996; French *et al.*, 1982).

Karasek (1979) no enfatizó formalmente la percepción en el modelo demanda-control. En contraste, la aproximación de ajuste P-A se enfoca de manera explícita en la percepción del individuo de sus habilidades y capacidades relacionadas con las demandas del ambiente. Además, a diferencia del modelo demanda-control, la aproximación de ajuste P-A considera las influencias externas como el apoyo social de la familia y las fuentes de trabajo. Por ejemplo, Edwards y Rothbard (1999) encontraron que el bienestar de los empleados variaba de acuerdo con su percepción de las experiencias laborales y familiares. Los resultados de este estudio indican que las intervenciones pa-

AJUSTE PERSONA-PUESTO

Grado en el que las habilidades, capacidades e intereses de un individuo son compatibles con las demandas de un puesto particular.

AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

Grado en el que los valores de un empleado son consistentes con los valores de la mayoría de los demás miembros de la organización.

ra manejar el estrés deben considerar el ajuste entre los empleados y su ambiente familiar y laboral, lo que es consistente con la investigación que se discutió anteriormente acerca del conflicto familia-trabajo. En particular, si el ajuste es malo tanto con el ambiente familiar como con el de trabajo, es probable que el estrés acumulado conduzca a un bajo desempeño laboral y a problemas de salud.

Los primeros trabajos no siempre especificaban a lo que se refería el “ambiente” en el modelo de ajuste P-A. La investigación reciente hace una diferenciación más clara entre el ajuste persona-puesto y el ajuste persona-organización (Lauver y Kristof-Brown, 2001). El **ajuste persona puesto** se refiere al grado en el que las capacidades, habilidades e intereses de un individuo son compatibles con las demandas del puesto particular. De manera alternativa, el **ajuste persona-organización** se refiere a si los valores de un empleado son consistentes con los valores de los demás miembros de la organización. En una muestra diversa de ejecutivos, Lovelace y Rosen (1996) encontraron que la percepción de un ajuste persona-organización pobre estaba asociada con mayores niveles de estrés, insatisfacción laboral y con la intención de abandonar el puesto. De manera similar Saks y Ashforth (1997) encontraron que la percepción favorable de los empleados acerca del ajuste persona-organización se correlacionó de manera positiva con la intención de permanecer en la organización. Además, esta percepción se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional y de manera negativa con el estrés.

Está claro que los diferentes tipos de ajuste tienen influencia en una variedad de problemas, incluyendo el estrés, insatisfacción laboral y sobre la intención de abandonar la organización. Las organizaciones deberían esforzarse para asegurar que los empleados se ajusten bien a su puesto y tengan las habilidades necesarias para realizar las tareas. De hecho, el ajuste se mejora mediante los procesos de reclutamiento y selección que ayudan a los solicitantes y a los contratadores a evaluar la probabilidad de que los candidatos se ajusten bien al puesto y a la organización (Schneider, 1987).

El modelo de ajuste P-A propone mecanismos mediante los cuales los individuos pueden protegerse a sí mismos del estrés que acompaña una falta de coincidencia entre la persona y su ambiente. Uno de estos mecanismos de protección es el apoyo social. Por ejemplo, los empleados que tienen fechas límite aparentemente imposibles podrían buscar apoyo informativo y emocional de sus compañeros de trabajo. Reduciendo su experiencia de estrés en esta forma, los empleados podrían dirigirse y acercarse al cumplimiento de los límites sin sentirse abrumados ni sufrir. En general, el modelo de ajuste P-A nos permite examinar el estrés laboral observando la interacción entre la persona y los estresores en el ambiente de trabajo. Esta aproximación reconoce que el estrés puede influir en los individuos de manera diferente dependiendo de sus preferencias, valores y capacidades (Edwards, 1996).

DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA RESISTENCIA AL ESTRÉS

Como probablemente habrá observado cuando ha sido parte de un grupo en una situación estresante, no todo el mundo responde al estrés de la misma forma. Los psicólogos 1-0 han estudiado muchas características individuales como moderadores potenciales de las relaciones estresor-predisposición. Un moderador es una variable que afecta la dirección o la fuerza de la asociación entre otras dos variables. Por ejemplo, si los estresores generan predisposiciones en los individuos con baja autoestima pero no en los de alta, entonces la autoestima sería un moderador de la relación estresor-tensor (véase la figura 15.4). Si los moderadores reducen las predisposiciones sólo en ciertos tipos de individuos, se dice que estos moderadores tienen un efecto indirecto en la reducción de las predisposiciones. Las características de diferencias individuales que han recibido mayor atención como moderadores de la relación estresor-predisposición son el locus de control, la resistencia, la autoestima y el patrón de comportamiento Tipo A.

El locus de control (LOC) es un constructo que se refiere a si los individuos creen que lo que les sucede está bajo su control o más allá de éste (Rotter, 1966). Los individuos caracterizados como internos creen que las consecuencias son resultado de su esfuerzo y capacidad personal, mientras que las personas clasificadas como externas creen que las consecuencias están determinadas principalmente por otras personas, la suerte o la fe. Muchos atletas profesionales de élite confían —a veces demasiado— en que el éxito está totalmente en sus manos (es decir, tienen un locus de

LOCUS DE CONTROL

Constructo que se refiere a la creencia de los individuos de que lo que les pasa está bajo su control (interno) o fuera de su control (externo).

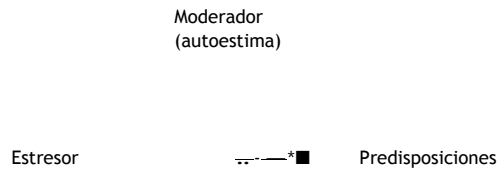


FIGURA 15.4

Ejemplo de un moderador de la relación estresor-

control interno). En los deportes de equipo, se les considera como las personas “que todo lo pueden”. Numerosos estudios indican que las personas con locus de control interno experimentan predisposiciones más bajas que las de locus externo. Los investigadores han propuesto que debido a que las personas con locus de control interno creen que pueden controlar una situación estresante para obtener sus metas experimentan menos predisposiciones que los de locus externo expuestos a los mismos estresores. En general, la evidencia indica que tener un locus de control interno modera la relación entre los estresores y las predisposiciones (Horner, 1996; Kahn y Byosiere, 1992).

La **resistencia** es un conjunto de características de personalidad que proporcionan fortaleza ante el estrés (Kobasa, 1979). Específicamente, los individuos descritos como dueños de una “personalidad resistente” poseen tres características:

1. Sienten que tienen el *control* de sus vidas.
2. Tienen un sentimiento de *compromiso* con las metas y valores familiares y laborales.
3. Ven el cambio inesperado como un *reto* más que como un obstáculo.

Cohén y Edwards (1989) observaron que los individuos resistentes adoptaban de manera activa estrategias enfocadas al problema y en busca de apoyo. Kobasa, Maddi y Kahn (1982) encontraron que estos individuos tuvieron menos reacciones fisiológicas a los estresores, reportaron menos enfermedades y tuvieron niveles más altos de bienestar general que aquellos que no eran resistentes. Entre los ejecutivos y abogados que estaban bajo mucho estrés, se encontró que aquellos con personalidades resistentes tenían significativamente menos predisposiciones que aquellos que no lo eran (Maddi y Kobasa, 1984). En general, la evidencia indica que la resistencia modera la relación entre los estresores y las predisposiciones (Cohén y Edwards, 1989). Un componente clave de la resistencia es el afrontamiento transformacional, que incluye un cambio activo en la percepción de un evento estresante observándolo como un reto que puede ser superado. Por ejemplo, los estudiantes resistentes que se enfrentan a un examen importante y estresante pueden arreglárselas interpretándolo como una oportunidad para demostrar su conocimiento, ejerciendo control mediante la preparación y los buenos hábitos de estudio (Quick *et al.*, 1997).

La **autoestima**, o autoimagen o autoconcepto positivo, es considerado un recurso importante para el afrontamiento. Es más probable que los individuos con alta autoestima adopten estrategias de afrontamiento más efectivas contra el estrés que las personas con baja autoestima (Ganster y Schaubroeck, 1995). Así, cuando se enfrenten con los mismos estresores ambientales, los individuos con baja autoestima experimentarán más predisposiciones comparados con aquellos con alta autoestima. En general, las investigaciones indican que la autoestima es un moderador de la relación estresor-predisposición (Cooper *et al.*, 2001). Aun cuando la autoestima alta es claramente importante en la reducción de los efectos del estrés en el trabajo, existe evidencia de que los efectos de la autoestima alta no siempre son positivos. A pesar de que mucha gente asume que una baja autoestima está relacionada con la violencia en el lugar de trabajo, Baumeister, Smart y Boden (1996) realizaron una extensa revisión bibliográfica que indicó que la agresión y la violencia en el escenario laboral eran más características en los individuos con alta autoestima. Más adelante en este capítulo se discutirá más específicamente los vínculos entre la alta autoestima, el estrés y la violencia en el lugar de trabajo.

El patrón de comportamiento Tipo A

El moderador potencial de la relación estrés-predisposición más estudiado es el **patrón de comportamiento Tipo A**, que fue identificado por primera vez a fines de los años cincuenta por dos cardiólogos, Meyer Friedman y Ray Rosenman (1959). Quince años después, Friedman y Rosen-

RESISTENCIA

Conjunto de características de personalidad que proporcionan resistencia al estrés; los individuos resistentes se sienten en control de su vida, tienen un sentido de compromiso con las metas y valores familiares y laborales y ven como un reto el cambio inesperado.

AUTOESTIMA

Autovaloración o autoconcepto positivo que se considera un recurso importante para el afrontamiento

PATRÓN DE COMPORTAMIENTO TIPO A

Conjunto de características mostradas por individuos comprometidos en una lucha relativamente crónica para obtener de su ambiente un número ilimitado de objetos pobremente definidos en el menor tiempo posible; los subcomponentes incluyen hostilidad, orientación al logro, impaciencia/irritabilidad y urgencia de tiempo.

**PERSONALIDAD
PROPENSA A LA
ENFERMEDAD
CORONARIA**

*Nombre alternativo
dado al patrón de
comportamiento Tipo A
debido a sus vínculos
con la enfermedad
coronaria y los ataques
cardíacos.*

man escribieron *Type A Behavior and Your Heart* (1974), en el que describieron el patrón de comportamiento Tipo A como un conjunto de características mostradas por “individuos comprometidos en una lucha relativamente crónica para obtener de su ambiente un número ilimitado de objetos pobremente definidos en el menor tiempo posible y, si es necesario, contra los efectos opuestos de otras cosas o personas en el mismo ambiente” (p. 67).

El patrón de comportamiento Tipo A también se conoce como la **personalidad propensa a la enfermedad coronaria** debido a sus vínculos con ésta y con los ataques al corazón. Los individuos que exhiben este patrón de comportamiento (conocidos como Tipo A) se caracterizan por ser ambiciosos, impacientes, explosivos. Friedman y Rosenman (1974) sugirieron que la característica central del patrón de comportamiento Tipo A es una lucha incesante por obtener más en menos tiempo. De hecho, las descripciones de los Tipo A muestran obsesión por ahorrar tiempo. Por ejemplo, se sabe que los hombres Tipo A usan dos rasuradoras eléctricas (una para cada lado de la cara) al mismo tiempo para afeitarse lo más rápido posible (Bluedorn, 2002; Gilbreth y Carey, 1948). Generalmente, los Tipo A parecen llevar la “vida por la vía rápida” dado que se centran en hacer velozmente cosas que resultan en éxitos ocupacionales y materiales. En contraste, los Tipo B son descritos como relajados, pacientes y tranquilos.

Sapolsky (1998) describió la historia de cómo Friedman y Rosenman perdieron la oportunidad de identificar algunas de las características típicas de los Tipo A a principios de los años cincuenta. En la sala de espera del consultorio de cardiología de Friedman y Rosenman, los forros de los sillones se gastaban tanto que la tapicería necesitaba ser reemplazada con frecuencia. El tapicero notó esto y preguntó, “¿Qué pasa con sus pacientes? ¡La gente no gasta los sillones de esta manera!” Sólo años después Friedman y Rosenman comenzaron su trabajo formal en el patrón de comportamiento Tipo A y así se dieron cuenta de que sus pacientes cardíacos tenían un patrón consistente de comportamiento, que incluía energía nerviosa y movimiento constante, relacionado con la enfermedad cardíaca.

Tratando de entender los mecanismos de este patrón, algunos investigadores propusieron que la percepción de control puede ser importante para los Tipo A (p.e., Glass, 1977). La investigación indicó que los Tipo A tienden a desear el control y la responsabilidad y prefieren trabajar solos (Clark y Miller, 1990; Strube, Lott, Heilizer y Gregg, 1986). Muchos estudios analizaron también las consecuencias asociadas con el patrón de comportamiento Tipo A. En comparación con los Tipo B, los Tipo A son más puntuales, trabajan más rápido y obtienen más logros académicos y profesionales (Gastorf, 1980; Taylor, Locke, Lee y Gist, 1984; Yarnold y Grimm, 1982). Así, a pesar de que el patrón de comportamiento Tipo A fue estudiado inicialmente por su asociación con los problemas de salud, también parece relacionarse con un alto desempeño laboral y con el éxito profesional.

Una cuestión importante es si existe evidencia clara de que estos resultados positivos se dan a costa de mayores predisposiciones y problemas de salud subsecuentes. Específicamente, los investigadores estaban interesados en si los Tipo A responden a las situaciones estresantes con mayor excitación fisiológica y por tanto sufren de mayores predisposiciones que los Tipo B. Por consiguiente, muchos estudios han intentado vincular el patrón Tipo A con el aumento en la excitación fisiológica y con el desarrollo de la enfermedad coronaria. Sin embargo, estos esfuerzos fueron retardados por el uso de medidas globales e imprecisas que intentaron evaluar diferentes subcomponentes del patrón (Booth-Kewley y Friedman, 1987). Esto llevó a los investigadores a enfocarse en identificar subcomponentes específicos que fueran más predictivos de la enfermedad coronaria. Los estudios subsecuentes indicaron que la **hostilidad** es el subcomponente primario del patrón Tipo A asociado con el aumento en secreciones de hormonas del estrés así como con el incremento en el riesgo de enfermedad coronaria y de otras consecuencias dañinas en la salud a largo plazo (Krantz y McCeney, 2002; Miller, Smith, Turner, Guijarro y Hallet, 1996). De esta manera, los Tipo A que exhiben hostilidad pagan el precio por sus logros, incrementando su propensión a sufrir una variedad de problemas de salud a largo plazo.

HOSTILIDAD

*Subcomponente del
patrón de
comportamiento Tipo A
asociado con mayor
secreción de hormonas
de estrés y con el
incremento en el riesgo
de enfermedad
coronaria y otras
consecuencias
amenazantes a la salud
a largo plazo.*

Orientación al logro e impaciencia/irritabilidad A pesar de que los investigadores identificaron la hostilidad como subcomponente del patrón de comportamiento Tipo A que se relaciona

Levine, Lynch, Miyake y Lucia (1989) analizaron la relación entre el ritmo de vida y la enfermedad coronaria en 36 áreas metropolitanas a lo largo de Estados Unidos. Se evaluaron cuatro indicadores del ritmo y luego se sacó un promedio del ritmo de vida general:

1. Velocidad a la que camina una muestra de peatones en distancias de más de 60 pies en el centro de la ciudad.
2. Velocidad a la que hablan los empleados postales al contestar una pregunta sobre la diferencia entre el correo regular, el correo certificado y el correo asegurado.
3. Velocidad de un cajero de banco para cambiar dos billetes de \$20.
4. Proporción de individuos que usan reloj de pulsera (preocupación por la hora).

Como se predijo, las ciudades en el noreste de Estados Unidos (p.e., Boston, Nueva York) tuvieron el ritmo de vida más acelerado y las ciudades de California (p.e., Los Ángeles, San Diego) y del suroeste (p.e., Shreveport, Memphis) tuvieron el ritmo de vida más lento. Cabe remarcar que el ritmo de vida tuvo una fuerte relación con índices de muerte por enfermedad coronaria en las ciudades. Levine *et al.* explicaron que las ciudades con ritmo acelerado (a las que denominaron ciudades "Tipo A") parecían atraer y crear una gran concentración de individuos Tipo A. También sugirieron que el estrés de las ciudades Tipo A conduce a comportamientos poco saludables (p.e., fumar, beber, llevar una dieta insana) que incrementan el riesgo de enfermedad coronaria.

En un estudio de seguimiento, Levine y Norenzayan (1999) compararon el ritmo de vida en ciudades grandes de 31 países alrededor del mundo. Usaron tres indicadores del ritmo de vida: velocidad al caminar en locaciones del centro, velocidad a la que los empleados postales completaban la sencilla tarea de dar

cambio después de la compra de una estampilla y la precisión de los relojes públicos. El ritmo de vida fue más rápido en Japón y los países de Europa Occidental (p.e., Suiza, Alemania) y más lento en los países en vías de desarrollo (p.e., México, Indonesia, Brasil). En general, el ritmo de vida fue significativamente más acelerado en los países económicamente productivos y en las culturas individualistas. Los países con ritmo acelerado también tendían a tener índices más altos de muerte por enfermedad coronaria e índices más altos de fumadores.

De manera interesante, Suiza fue el primero en precisión de relojes (no es una sorpresa para el país conocido por sus precisos relojes de pulsera) y Nueva York fue una de sólo dos ciudades (la otra fue Budapest) en las que los empleados postales ofendieron al investigador. Resumiendo su investigación, Levine (1997) describió a Japón como una paradoja debido a que, a pesar de que tiene un ritmo de vida acelerado y "trabajólico"; el índice de enfermedad coronaria es relativamente bajo. Levine atribuyó el índice bajo de enfermedad coronaria en Japón a una dieta baja en grasas saturadas, apoyo social fuerte en el trabajo y una cultura colectivista que divide el estrés y las presiones de trabajo de manera equitativa entre los compañeros. De manera alternativa, las ciudades aceleradas de Estados Unidos atraen a los competitivos Tipo A (Smith y Anderson, 1986) que trabajan en una cultura individualista que no enfatiza el apoyo social o las metas compartidas. En combinación con comportamientos poco sanos (p.e., dieta alta en grasas, fumar, beber, falta de ejercicio), estas características contribuyen al alto índice de enfermedades coronarias en las ciudades aceleradas de Estados Unidos. En general, estos estudios indican que el ritmo de vida difiere en las ciudades y los países y que está asociado con consecuencias importantes económicas y de salud.

Con base en estos hallazgos, ¿qué pueden aprender los directores y ejecutivos de las organizaciones en Estados Unidos de sus homólogos japoneses?

con consecuencias de salud a largo plazo, los investigadores analizaron otros subcomponentes en su intento por predecir los resultados laborales y las consecuencias a corto plazo en la salud de los Tipo A. Dos subcomponentes que han recibido atención son la orientación al logro y la impaciencia/irritabilidad (Spence, Helmreich y Pred, 1987). La **orientación al logro (OL)** es la tendencia a ser activo y a trabajar duro para lograr las metas individuales, mientras que la **impaciencia/irritabilidad (II)** refleja la intolerancia y frustración resultado de la pasividad.

La dimensión OL, que se traslapa con la dimensión de conciencia del Big 5, está correlacionada positivamente con el desempeño académico, desempeño en ventas y con la satisfacción laboral (Bluen, Barling y Burns, 1990; Spence *et al.*, 1987). La dimensión II está asociada con problemas de salud como insomnio, dolores de cabeza, mala digestión y dificultades respiratorias (Barling y Boswell, 1995; Bluen *et al.*, 1990). Estos estudios indican que el OL y la II son independientes entre sí y que estos subcomponentes pueden usarse para predecir de manera diferencial el desempeño y las consecuencias de salud.

Presión de tiempo Un subcomponente adicional del patrón de comportamiento Tipo A que parece estar relacionado con problemas de salud y de trabajo es la **presión de tiempo**, que se re-

□ BIENTACIÓN AL LOGRO (OL)

Subcomponente del patrón de comportamiento Tipo A que incluye la tendencia a estar activo y a trabajar para lograr las metas personales.

□ IMPACIENCIA/IRRITABILIDAD

Subcomponente del patrón de comportamiento Tipo A que refleja intolerancia y frustración como resultado de haber aflojado el paso.

PRESIÓN DE TIEMPO

Subcomponente del patrón de comportamiento Tipo A que se refiere al sentimiento de estar presionado por el paso del tiempo

fiere a sentirse presionado por el paso del tiempo. Los individuos con presión de tiempo revisan sus relojes repetidamente, aun cuando no estén bajo la presión de un plazo y se preocupan por ahorrar cantidades relativamente pequeñas de tiempo (minutos o segundos). Los individuos con presión de tiempo siempre parecen saber qué hora es, aun cuando no estén usando un reloj. La evidencia indica que los individuos difieren ampliamente en el grado de preocupación por el paso del tiempo y cómo enfrentarlo para lograr las metas personales y laborales (Conte, Mathieu y Landy, 1998). Por ejemplo, algunos individuos constantemente se establecen horarios, listas y plazos, mientras que otros no ponen atención a estas preocupaciones de tiempo.

La evidencia reciente sugiere que la presión de tiempo tiene dimensiones múltiples incluyendo la conciencia del tiempo, la conducta alimentaria, la energía nerviosa, la elaboración de listas, horarios, patrones del discurso y el control de plazos. Landy, Rastegary, Thayer y Colvin (1991) desarrollaron las *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) para medir estas dimensiones de la presión del tiempo. Las definiciones y algunas dimensiones se muestran en la tabla 15.4. Uno de los autores de este libro solía hacer un pequeño estudio en clase que era una buena medida de la presión del tiempo. Él preguntó a los estudiantes si alguna vez habían leído las letras pequeñas en los boletos del cine mientras esperaban que la película comenzara. Los estudiantes con presión de tiempo habían leído los boletos. Esto estaba relacionado con la escala de energía nerviosa.

La investigación indica que estas dimensiones de presión de tiempo son relativamente independientes, lo que significa que los individuos pueden estar altos en algunas dimensiones, pero relativamente bajos en otras (Conte, Landy y Mathieu, 1995; Landy *et al.*, 1991). Por ejemplo, los trabajadores pueden comer muy rápido durante el descanso para el almuerzo, pero pueden no enfocarse a la elaboración de listas y horarios. De manera alternativa, algunos individuos orientados a la tarea pueden trabajar rápidamente y enfocarse en horarios y plazos, pero pueden no hablar rápidamente o mostrar energía nerviosa.

La investigación también indica que algunas dimensiones de presión de tiempo (p.e., elaboración de listas y horarios) están relacionadas con resultados laborales, mientras que otras dimensiones (p.e., comportamiento alimentario, energía nerviosa, patrones del discurso) se relacionan con las consecuencias de la salud. Menon, Narayanan y Spector (1996) relacionaron la presión de tiempo con el estrés ocupacional y con las consecuencias en la salud en una muestra de médicos y enfermeras. Encontraron que hablar rápido y los comportamientos alimentarios se correlacionaron positivamente con discusiones en el trabajo y con una menor resistencia a las enfermedades. En contraste, las conductas de elaboración de horarios y listas y de conciencia del

TABLA 1 5.4**Ejemplos de dimensiones de urgencia de tiempo y sus definiciones**

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Conciencia del tiempo	Grado en el que un individuo está al tanto de la hora del día sin importar las circunstancias del ambiente.
Calendarización	Grado en el que un individuo calendariza sus actividades y se apega a ese calendario, el cual puede incluir actividades de ocio, personales y/o de trabajo.
Hacer listas	Grado en el que un individuo se compromete en acciones dirigidas a ahorrar tiempo mediante la planeación eficiente.
Patrones del discurso	Grado en el que un individuo exhibe patrones de discurso apresurados, incluyendo hablar rápido, interrumpir a otros y terminar las frases de los demás.
Control de los plazos	Grado en el que un individuo crea o parece estar controlado por plazos.

FUENTE: Adaptado de Landy, Rastegary, Thayer y Colvin (1991).

La importancia de utilizar el tiempo de manera eficiente ciertamente no es algo nuevo. En 1757 Benjamín Franklin escribió el "Tiempo es dinero"; En 1877, el periodista inglés W. R. Greg mostró acuerdo con el sentimiento "Ante la duda, la característica más sobresaliente de la vida en este último cuarto del siglo xix es su rapidez" Una visión más contemporánea de cuántas personas piensan en el tiempo la da el comediante Stephen Wright que presume, "Tengo una chimenea de microondas en casa. Puedes acostarte frente a ella toda la noche en sólo ocho minutos."

Al principio del siglo xxi, la vida gira de manera creciente en torno al reloj, en particular en las culturas occidentales. En nuestra cultura, los negocios de servicio de comidas están al tanto del tiempo de los individuos. Tenemos hamburguesas instantáneas, desayunos instantáneos, café instantáneo, fotos instantáneas y repeticiones instantáneas, por nombrar algunos (Gleik, 1999). Los dispositivos de ahorro de tiempo como computadoras, fax, correo electrónico y teléfonos celulares se están volviendo, cada vez más, partes indispensables de nuestro trabajo y nuestra vida personal. La mayoría de nosotros probablemente conozca gente a la que le encantaría una chimenea de microondas: gente que está tan obsesionada con ahorrar tiempo que apresuran las actividades de descanso que se supone que deberían disfrutarse a un ritmo relajado. La popularidad de los productos instantáneos y los dispositivos para ahorrar

tiempo indica que la gente hoy, como Ben Franklin, ve su tiempo como un producto escaso y valioso.

Los investigadores han intentado determinar cómo la gente se vuelve tan obsesiva por el tiempo. Por ejemplo, Wright (1988) identificó experiencias críticas relacionadas con la obsesión por el tiempo en sus pacientes cardíacos Tipo A. Estas experiencias tempranas incluyen: a) una gran necesidad de logro, b) éxito y por tanto, reforzamiento de estos esfuerzos y c) exposición a actividades oportunas que proporcionan un camino seguro al logro personal mediante el uso más eficiente del tiempo y por estar activo. De acuerdo con Wright, estas experiencias críticas traen como resultado que la gente desarrolle un esfuerzo "como de disparo" para lograr todo lo posible en el menor tiempo. Muchos individuos utilizan este enfoque en su puesto dado que consideran la velocidad y la eficiencia como signos de éxito. Tal enfoque se utiliza también para las actividades personales.

Preguntas

1. ¿En qué puestos u ocupaciones es prioritario realizar un trabajo con rapidez?
2. ¿Puede identificar puestos en los que no hay presiones de tiempo? ¿Identificar estos trabajos es más o menos difícil de lo que era 10 años atrás? ¿Por qué?

tiempo se relacionaron positivamente con la satisfacción laboral, lo que indica que algunas dimensiones de la presión del tiempo pueden tener resultados laborales positivos.

Conte, Schwenneker, Dew y Romano (2001) encontraron que la dimensión de control de plazos se relacionó significativamente con el ritmo de trabajo; esto significa que los individuos que estaban enfocados en los plazos trabajaron más rápido que aquellos que no estaban controlados por éstos. Este hallazgo suele ser útil en las organizaciones e industrias en las que un ritmo de trabajo rápido es crucial. Por ejemplo, existe una inmensa presión para el desarrollo eficiente y oportuno de nuevos productos en la industria de la computación. Los individuos con presión del tiempo que tienen experiencia trabajando con restricciones de tiempo pueden ser capaces de resistir un mayor nivel de presión cuando la situación laboral lo requiere (Freedman y Edwards, 1988). Sin embargo, las diferencias en la forma en la que los miembros de los equipos utilizan el tiempo puede ser una fuente de tensión y dificultar su funcionamiento bajo presión de plazos (Waller, Conte, Gibson y Carpenter, 2001).

En general, los subcomponentes específicos del patrón de comportamiento Tipo A funcionan mejor en la predicción de criterios particulares que una medida global de Tipo A que combina una variedad de subcomponentes diferentes. Así, aquellos investigadores y profesionales preocupados por la salud y el desempeño, tendrán más éxito si usan los subcomponentes para predecir los resultados en el desempeño y en la salud. En resumen, la investigación sobre los subcomponentes del patrón Tipo A indica que:

- La orientación al logro se relaciona positivamente con resultados laborales deseables.
- La impaciencia/irritabilidad se relaciona con problemas de salud a corto plazo.
- La hostilidad predice mejor las consecuencias en la salud a largo plazo (p.e., enfermedad coronaria).
- Las dimensiones múltiples de la presión del tiempo se relacionan con una variedad de resultados en el trabajo y consecuencias en la salud.

- Se han desarrollado diversas teorías del estrés para organizar las relaciones entre los estresores, las predisposiciones y los moderadores potenciales de estas relaciones. Dos teorías del estrés que han recibido gran atención son el modelo de demanda-control de Karasek y el modelo de ajuste persona-ambiente de French.
- El modelo de demanda-control de Karasek sugiere que dos factores son prominentes en la producción del estrés: las demandas y el control del puesto (también conocido como latitud de decisión). Karasek propuso que la combinación de altas demandas de trabajo con bajo control da como resultado una “alta predisposición” en una variedad de problemas de salud.

El modelo de ajuste persona-ambiente de French propone que el ajuste entre una persona y el ambiente determina la cantidad de estrés que una persona percibe. Un ajuste pobre entre la persona y su ambiente con frecuencia está asociado con el incremento en las predisposiciones, pero los empleados cuyas habilidades y capacidades se ajustan bien con el ambiente laboral reportan menos estrés y menos predisposiciones.

Los psicólogos 1-0 han estudiado numerosas características de diferencias individuales como moderadores potenciales de la relación estresor-predisposición. Las características de diferencias individuales que han recibido mayor atención como moderadores de la relación estresor-predisposición son el locus de control, la resistencia, la autoestima y el patrón de comportamiento Tipo A.

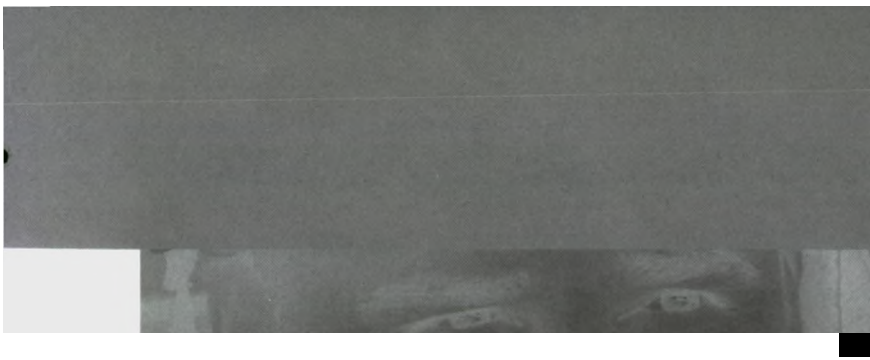
CLAVE

afrentamiento transformacional	demanda del puesto	patrón de comportamiento Tipo A
ajuste persona-organización	impaciencia/irritabilidad (II)	personalidad propensa a la
ajuste persona-puesto	locus de control	enfermedad coronaria
autoestima	modelo demanda-control	presión del tiempo
control del puesto	orientación al logro (OL)	resistencia

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

15.3 La resistencia es una característica de diferencia individual que proporciona fortaleza ante el estrés. Algunos estudios han encontrado que los ejecutivos y los abogados se benefician por tener “personalidades resistentes” que los protegen de trabajos estresantes. ¿Cuáles son las otras dos ocupaciones inherentemente estresantes en las que es benéfico para los titulares tener personalidades resistentes? ¿Por qué?

15.4 Además de los puestos listados en la figura 15.3 para el modelo demanda-control, identifique un puesto que debería estar en cada uno de los cuatro cuadrantes y explique por qué se clasifica por demandas altas/bajas y control alto/bajo.



REDUCCIÓN Y MANEJO DEL ESTRÉS

15.3
MÓDULO

En 1990 el estrés se situó por primera vez como uno de los 10 mayores riesgos de salud ocupacional en Estados Unidos. Como resultado, las preocupaciones acerca del estrés en el trabajo se volvieron mucho más prominentes en las discusiones públicas y gubernamentales de salud (Sauter, Murphy y Hurrell, 1990). Esta preocupación llevó al desarrollo del campo de la **psicología de la salud en el trabajo**, que implica la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y para proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Los psicólogos de la salud en el trabajo dividen a la reducción y manejo del estrés en tres categorías principales: intervenciones primarias, secundarias y terciarias (Cooper *et al*, 2001; Quick *et al*, 1997). La tabla 15.5 proporciona un marco de referencia de las intervenciones para el manejo del estrés. Discutiremos estos tres tipos de estrategias así como los estudios recientes acerca de su efectividad.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PRIMARIA

Las **estrategias de intervención primaria** tienen que ver con la modificación o eliminación de estresores en el escenario laboral y por eso se dice que están “dirigidas al estresor” (Cooper y Cartwright, 2001). Las intervenciones primarias son las aproximaciones más proactivas y preventivas al manejo del estrés (Cooper *et al*, 2001). Muchas estrategias de intervención primaria dan a los trabajadores mayor control sobre su puesto y ambiente de trabajo, lo que disminuye directamente los estresores y aumenta la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Las aproximaciones de prevención primaria incluyen el rediseño de la tarea o del ambiente de trabajo, la motivación para la administración participativa, el desarrollo de descripciones del rol más claras y la modificación o cambio de los patrones de pensamiento Tipo A. Otra estrategia de prevención primaria involucra proporcionar horarios de trabajo flexibles, los cuales pue-

PSICOLOGÍA DE LA SALUD EN EL TRABAJO

Consiste en la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de vida laboral y para proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PRIMARIA

Estrategia de prevención del estrés que tiene que ver con modificar o eliminar los estresores en el ambiente laboral.



“¿Hay algún especialista en manejo de estrés?”

T A B L A 1 5 . 5 Marco teórico para las intervenciones de manejo de estrés**Prevención primaria: dirigidas al estresor**

Alcance: Preventivo. Reduce el número y/o intensidad de los estresores.

Objetivo: Alterar los ambientes de trabajo, tecnologías, o estructuras organizacionales.

Suposición subyacente: La aproximación más efectiva para el manejo del estrés consiste en eliminar los estresores.

Ejemplos: Rediseño del puesto; reestructuración cognitiva.

Intervenciones secundarias: dirigidas a la respuesta

Alcance: Preventiva/reactiva. Modifica las respuestas de los individuos a los estresores.

Objetivo: Individual.

Suposición subyacente: Puede no ser posible eliminar o reducir los estresores, por lo que es mejor enfocarse en las reacciones de los individuos a estos estresores.

Ejemplos: Entrenamiento en relajación, biorrealimentación, manejo del estrés, acondicionamiento físico, nutrición.

Intervenciones terciarias: dirigidas al síntoma

Alcance: Tratamiento. Minimizar las consecuencias dañinas de los estresores ayudando a los individuos a afrontar de manera más efectiva estas consecuencias.

Objetivo: Individual.

Suposición subyacente: Enfocarse en el "tratamiento" de los problemas una vez que han ocurrido.

Ejemplos: Programas de asistencia a los empleados; cuidado médico.

FUENTE: Adaptado de Cooper, Dewe y O'Driscoll (2001).

den verse en las tendencias actuales como semanas laborales más cortas, tiempo flexible y puestos compartidos. Anteriormente en este capítulo se discutieron los diferentes estilos o estrategias de afrontamiento. Las aproximaciones de prevención primaria están alineadas con las estrategias de afrontamiento enfocadas al problema, las cuales están dirigidas al manejo o alteración de la fuente de estrés (Lazarus, 2000). A continuación se presentarán numerosos ejemplos de aproximaciones de prevención primaria usadas en las organizaciones.

m

Diseño del trabajo y de la tarea

Los trabajos y los puestos pueden ser diseñados o rediseñados para reducir estresores como el ruido, las interrupciones, la presión de tiempo, la ambigüedad del rol y el número de horas de trabajo (Sparks, Cooper, Fried y Shirom, 1997). Asimismo, los puestos pueden ser rediseñados para aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones y aumentar la autonomía en el trabajo. Décadas atrás, los propietarios de restaurantes decidieron reducir el estrés de los cocineros solicitando a los meseros que pusieran las órdenes en un pequeño panel giratorio. Así, los cocineros podrían girarlo, ver qué ordenes estaban pendientes y decidir cuáles atender primero. Este principio se extendió a la producción de autos Saab y Volvo. Las carrocerías de los automóviles circulaban alrededor de los equipos de trabajo en una pista oval y los equipos decidían cuándo sacar una de ellas de la pista a la estación de trabajo para las operaciones de ensamble y pintura. Otro ejemplo de rediseño del trabajo es el proceso común de "fila" que se encuentra en muchos centros de servicio. Los clientes se forman y esperan su turno y no se les permite acercarse al escritorio de servicio hasta que su número salga en la pantalla o uno de los agentes muestre su disponibilidad en pantalla. Este proceso aumenta el control de los agentes de servicio sobre la rapidez con la que atienden a los clientes y por tanto reduce el estrés de los agentes. Estos cambios pueden ayudar a los trabajadores a sentir que su trabajo tiene significado y que tienen control sobre los resultados laborales. Esto lleva a mayor motivación y satisfacción, así como a menor estrés en el trabajo (Hackman y Oldham, 1980).

Un estudio de Jackson (1983) proporciona un buen ejemplo del beneficio de la toma de decisiones participativa. Jackson encontró que los empleados de enfermería y administrativos que participaron en la toma de decisiones en las juntas de personal tuvieron mayor percepción de control y redujeron el conflicto y la ambigüedad del rol. Con la reducción de los estresores gracias a este cambio relativamente simple en la forma en la que las juntas se llevaban a cabo, los empleados tuvieron mayor satisfacción laboral y menos tensión emocional en el trabajo, lo que a lo largo del tiempo llevó a menor ausentismo y menos intenciones de abandonar el trabajo.

Reestructuración cognoscitiva

Muchos de los enfoques discutidos, incluyendo el modelo de ajuste persona-ambiente y el patrón de comportamiento Tipo A, subrayan el papel de la percepción en el proceso del estrés. Las intervenciones de **reestructuración cognoscitiva** se dirigen a modificar la percepción y los procesos de pensamiento que llevan al estrés. Estas modalidades reducen el estrés cambiando la percepción del individuo sobre el ambiente de trabajo o de sus propias capacidades para enfrentar las demandas de este ambiente. Los enfoques de la reestructuración cognoscitiva animan a los individuos a cambiar los pensamientos negativos por unos más positivos (Quick *et al.*, 1997). Por ejemplo, un trabajador que piensa “No puedo manejar esta carga de trabajo tan pesada”, podría ser motivado a pensar: “Esta carga de trabajo es un reto que puedo manejar si la divido en partes manejables”, o “No seré considerado un fracaso total si trabajo muy duro para terminar esta tarea hoy”. El cuadro 15.3 proporciona un ejemplo de cómo la reestructuración cognoscitiva puede ser combinada con otros enfoques para reducir el estrés y los problemas cardiacos en los individuos Tipo A.

ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN SECUNDARIA

Las **estrategias de prevención secundaria** involucran la modificación de respuestas a demandas o estresores inevitables; por eso se dice que están “dirigidas a la respuesta”. Debido a que la intervención secundaria evalúa la experiencia de estrés más que al estrés o a los estresores, su papel es comúnmente el de controlar daños. Así, esta intervención se describe como la aproximación “curita” (Cooper y Cartwright, 2001). Los enfoques de prevención secundaria están alineados con estrategias de afrontamiento enfocadas a la emoción, las cuales buscan reducir la respuesta emocional al estresor y pueden incluir la evitación, minimización y alejamiento del estresor (Lazarus, 2000). Por ejemplo, el afrontamiento dirigido a la emoción podría usarse para reducir el estrés que se experimenta en un trabajo que requiere de esfuerzo emocional.

Las estrategias de prevención secundaria que no requieren de capacitación especial (pero que pueden ser motivadas de manera formal mediante un programa) incluyen elecciones del estilo de vida como entrenamiento físico, comer sano y controlar el peso, así como la reducción en el consumo de tabaco y cafeína. Los programas de capacitación de habilidades como para la negociación y la solución de conflictos son otra forma de intervención secundaria. Además, los métodos secundarios de manejo del estrés incluyen técnicas de relajación, biorrealimentación y proporcionar y promover el apoyo social en el trabajo. Muchas modalidades utilizan combinaciones de los métodos anteriormente mencionados.

Es importante notar que la prevención secundaria puede ser reactiva o proactiva. Por ejemplo, Cooper *et al.* (2001) notaron que el entrenamiento en habilidades para solución de problemas puede usarse para reducir conflictos interpersonales y sus efectos cuando éste ya ha ocurrido. De manera alternativa, este entrenamiento puede ser usado proactivamente para prevenir el desarrollo de conflictos interpersonales. De manera similar, los individuos pueden ser proactivos ejercitándose y manteniendo una dieta sana, lo que puede reducir o moderar el estrés futuro.

Capacitación para el manejo del estrés

Los programas que incluyen el manejo del estrés son muy populares entre los empleadores y los empleados. Cooper y Cartwright (2001) notaron que la demanda continua de programas para el manejo del estrés y el incremento en los niveles de estrés reportado en la literatura indican la aceptación por parte de las organizaciones de que el estrés es una característica inherente y perdurable en el ambiente del trabajo. Los programas de **capacitación para el manejo del estrés** son

REESTRUCTURACIÓN COGNOSCITIVA

Tipo de intervención que se dirige a cambiar la percepción y los procesos de pensamiento que producen estrés; reduce el estrés cambiando la percepción de los individuos o su capacidad para cumplir las demandas del ambiente laboral.

ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN SECUNDARIA

Estrategia de prevención que consiste en modificar las respuestas a las demandas o estresores inevitables.

CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS

Un programa útil para ayudar a los empleados a combatir los estresores del lugar de trabajo difíciles de cambiar o eliminar.

Un campo relativamente nuevo llamado **psicología cardiaca** combina la experiencia de médicos especialistas (i.e., cardiólogos) y psicólogos en un intento por reducir la enfermedad cardiaca cambiando los procesos de pensamiento de los pacientes cardiacos Tipo A (Alian y Scheidt, 1996). Los psicólogos cardiacos recomiendan una variedad de enfoques para reducir la "enfermedad de la urgencia" observada en algunos Tipo A extremos. La **enfermedad de urgencia** incluye sentimientos severos y crónicos de urgencia de tiempo que afectan negativamente el estilo de vida de una persona. Un síntoma frecuente de esta enfermedad es el "síndrome de irse de la mente" que se caracteriza por insomnio y pensamientos rápidos y cambiantes.

Esta nueva aproximación nos regresa al trabajo pionero de Friedman y Rosenman, que notaron que sus pacientes Tipo A se sentían frustrados y eran hostiles cuando se evitaba que terminaran tareas y cumplieran sus metas. En sus intentos por cambiar los patrones de pensamiento Tipo A, Friedman y Rosenman recordaron a sus pacientes (la mayoría de los cuales habían tenido ataques cardiacos) que una vida exitosa siempre está incompleta. Lograron establecer este punto recordando a los pacientes que sólo un cadáver está completamente "terminado" (Friedman y Rosenman, 1974).

Los psicólogos cardiacos encontraron que los Tipo A pueden disminuir su estrés y predisposiciones si dejan de lado *a)* su enfoque obsesivo por el tiempo y *b)* el enojo y hostilidad que ocurre cuando se les retrasa en algo (Ulmer y Schwartzburd, 1996). La reestructuración cognoscitiva es una parte importante en la reducción del estrés que los Tipo A sienten. Por ejemplo, los pacientes Tipo A son motivados a pensar, "Tal vez no debería enojarme porque el conductor que se me atravesó tal vez no me vio"

Otra parte crítica del programa involucra ejercicios conductuales diseñados para ayudar a los que sufren de enfermedad de

urgencia a calmarse y ver que esa prisa no necesariamente tiene que ser parte en la ejecución del trabajo personal o de las tareas diarias. Aquí se presentan algunos ejercicios para reducir la enfermedad de urgencia (Ulmer y Schwartzburd, 1996):

1. Hablar y caminar más lento.
2. Quedarse en la mesa después de comer; evitar apresurarse en el almuerzo cuando está trabajando en su escritorio.
3. Practicar hacer o pensar una sola cosa a la vez.
4. Practicar escuchar sin interrumpir.
5. Conducir en uno de los carriles de baja velocidad.
6. Esperar en una fila larga y usar su mente de manera creativa para aprovechar la espera.
7. No usar su reloj.
8. Practicar ejercicios de meditación y relajación.
9. Escuchar música suave por 30 minutos y no hacer nada más.

Como podrá haber adivinado, estos ejercicios son difíciles para los Tipo A (y tal vez para cualquiera: ¿a quién le gusta esperar en una larga fila?). La primera vez que un Tipo A trató de conducir cinco millas en el carril de baja velocidad quizá no fue un momento en que disfrutó mucho conducir. Sin embargo, los ataques cardiacos tienen una manera graciosa de cambiar las preferencias y los patrones de comportamiento. La gente que ha tenido o ha estado en alto riesgo de tener ataques cardiacos hace cambios dramáticos en su estilo de vida. Pierden peso, cambian su dieta, comienzan a hacer ejercicio y se tranquilizan. Desafortunadamente, es necesario un evento catastrófico para motivar al cambio. Combinado con la reestructuración cognoscitiva y las sesiones de terapia de grupo, los ejercicios conductuales son efectivos para la reducción del estrés y los problemas de corazón en los Tipo A (Ulmer y Schwartzburd, 1996).

PSICOLOGÍA CARDIACA

Combina la experiencia de médicos especialistas (cardiólogos) y psicólogos en un esfuerzo por reducir la enfermedad cardiaca cambiando los procesos de pensamiento de los pacientes Tipo A.

ENFERMEDAD DE URGENCIA

Sentimientos severos o crónicos de urgencia de tiempo que afectan negativamente el estilo de vida de una persona.

útiles para ayudar a los empleados a enfrentar esos estresores que son difíciles de eliminar o cambiar. Con frecuencia incluyen una variedad de técnicas de prevención secundaria y pueden incluso contar con algunas técnicas primarias. Por ejemplo, muchos programas de manejo del estrés se describen como programas de entrenamiento en habilidades cognitivo-conductuales.

Entrenamiento en habilidades cognitivo-conductuales Se ha diseñado una gran variedad de técnicas para ayudar a los trabajadores a modificar los procesos de evaluación que determinan qué tan estresante perciben una situación y a desarrollar habilidades conductuales para manejar los estresores (Murphy, 1996). El tipo más común de habilidades cognitivo-conductuales es la **inoculación del estrés**, la cual usualmente se forma por un componente educativo, aprender cómo ha respondido una persona a experiencias estresantes pasadas; uno de ensayo, aprender varias habilidades de afrontamiento tales como solución de problemas, manejo del tiempo, relajación y afrontamiento cognoscitivo y por último un componente de aplicación, practicar aquellas habilidades bajo condiciones simuladas (Murphy, 1996). De esta manera, en muchos casos estas aproximaciones son una combinación de estrategias de prevención primarias (p.e., reducir los estresores mediante reestructuración cognoscitiva) y secundarias (p.e., manejar o enfrentar los síntomas del estrés a través del entrenamiento de habilidades conductuales).

Jones *et al.* (1988) desarrollaron un programa de manejo del estrés para una organización que se usó con empleados en varios hospitales. El programa incluyó módulos de video que mejo-

raron la comprensión del estrés y proporcionaron información en torno a cómo desarrollar habilidades de afrontamiento, comportamientos saludables y rutinas de relajación. En una investigación longitudinal que evaluó el impacto de este programa, Jones *et al.* encontraron que cada resultado implica una caída significativa en el número promedio de errores de médicos y enfermeras. En una investigación longitudinal adicional de dos años, encontraron que 22 hospitales que implementaron el mismo programa de manejo del estrés tuvieron significativamente menos quejas de mala práctica comparado con una muestra similar de 22 hospitales que no participaron. Este estudio mostró que bien conducidos, los esfuerzos de investigación psicológica pueden disminuir las quejas por malas prácticas mediante las intervenciones para el manejo del estrés.

Técnicas de relajación y de biorrealimentación

Las técnicas de relajación incluyen la relajación muscular progresiva y ejercicios de respiración profunda. La **relajación muscular progresiva** implica contraer un grupo de músculos a la vez durante cinco o siete segundos, empezando por la parte superior del cuerpo, permitiendo que éstos se relajen. Los individuos pueden trabajar en cada grupo de músculos ayudando de esta manera a relajar progresivamente todo el cuerpo. Estas técnicas de relajación son efectivas para reducir la excitación y la ansiedad (Murphy, 1996).

La **biorrealimentación** es una técnica para el manejo del estrés que implica enseñar a las personas a controlar ciertas funciones corporales como el ritmo cardíaco, la presión arterial e incluso la temperatura corporal, respondiendo a la realimentación que da un instrumento electrónico (Quick *et al.*, 1997). Un dispositivo de biorrealimentación sencillo y económico es un “biopunto” que monitorea los niveles de estrés y los cambios fisiológicos de acuerdo con los cambios de color. El punto se oscurece después de que los individuos discuten un asunto estresante y se aclara cuando se sienten más relajados (Ulmer y Schwartzburd, 1996). Así, este dispositivo muestra a los individuos que el estrés —y la relajación, en este caso— lleva a cambios medibles en el cuerpo y que su monitoreo puede reducir la ansiedad y la excitación.

Apoyo social

El **apoyo social** es la comodidad, asistencia o información que un individuo recibe por medio de los contactos formales o informales con individuos o grupos. El apoyo social ha sido investigado ampliamente como una forma de reducir el estrés y la tensión en el trabajo. House (1981) identificó cuatro clases diferentes de apoyo social.

1. *Apoyo instrumental.* Ayuda directa, comúnmente de naturaleza práctica; por ejemplo, un amigo anima a un compañero de trabajo a tranquilizarse sugiriéndole caminar juntos a la hora de la comida.
2. *Apoyo emocional.* Interés en, entendimiento de, cuidar a y simpatía con las dificultades de una persona; este tipo de apoyo comúnmente lo proporciona un terapeuta o un miembro de la familia.
3. *Apoyo informativo.* Información que ayuda a una persona a resolver un problema; este tipo de apoyo lo proporciona un profesional del cuidado de la salud. Además, un número creciente de sitios web ofrecen esta información.
4. *Apoyo para autovaloración.* Realimentación acerca del funcionamiento de una persona que favorece su autoestima; comúnmente viene de un amigo cercano, un terapeuta, miembros de la familia u otros miembros de un grupo de apoyo.

Los investigadores han puesto considerable atención a la posibilidad de que el apoyo social modere o reduzca los problemas de salud protegiendo a los individuos de los efectos negativos de los estresores del trabajo. El estudio de estos efectos se conoce como la **hipótesis del moderador o amortiguador** dado que busca determinar si los efectos negativos de los estresores laborales pueden ser moderados o amortiguados por el apoyo social (Cohén y Wills, 1985). La evidencia

INOCULACIÓN DEL ESTRÉS

Tipo común de entrenamiento para el manejo del estrés que combina estrategias de prevención primaria y secundaria.

RELAJACIÓN MUSCULAR PROGRESIVA

Técnica de manejo del estrés para relajar los músculos, ayudando de esta manera a relajar progresivamente el cuerpo entero.

BIORREALIMENTACIÓN

Técnica de manejo del estrés que enseña a los individuos a controlar ciertas funciones como el ritmo cardíaco, la presión arterial e incluso la temperatura corporal, respondiendo a la realimentación que proporciona un instrumento electrónico.

APOYO SOCIAL

El confort, asistencia o información que recibe un individuo a través de contactos formales o informales con individuos o grupos.

HIPÓTESIS DEL AMORTIGUADOR O MODERADOR

Hipótesis de que el apoyo social modera o reduce los problemas de salud protegiendo a los individuos de los efectos negativos de los estresores laborales.

sobre esta hipótesis está mezclada, lo que puede deberse al fracaso de los investigadores para resaltar la coincidencia entre los estresores y el apoyo. Esto es, que el efecto amortiguador debería funcionar cuando hay una coincidencia razonable entre los estresores y el apoyo social disponible. Un estudio longitudinal realizado con 90 operarios encontró evidencia de que la hipótesis del amortiguador reduce la ansiedad y otras predisposiciones cuando el apoyo social se aparea directamente con un estresor social, como el conflicto con un supervisor (Frese, 1999). En la actualidad, el apoyo social en el trabajo puede ser particularmente importante como moderador de la relación estrés-predisposición pues las estructuras sociales tradicionales, como la familia extensa, ahora son menores (Quick *et al*, 1997). Por ejemplo, en la sociedad estadounidense del siglo xxi, muchos jóvenes adultos no viven con sus padres. Pueden ver con poca frecuencia a los miembros de la familia, por lo regular en los periodos vacacionales llevando cada uno su propio estrés y tensión. A nivel de la familia nuclear, padres e hijos adolescentes pueden comer juntos sólo dos veces a la semana.

Los empleadores pueden ayudar a construir sistemas de apoyo social efectivos en el trabajo. Por ejemplo, los programas formales de instructores, los sistemas de recompensa y reconocimiento y los programas de socialización para los recién llegados pueden hacer que el ambiente brinde mayor apoyo. Alien, McManus y Russell (1999) encontraron evidencia de que los pares más experimentados pueden jugar un papel importante sirviendo como mentores de los recién llegados, mejorando la socialización. Por el contrario, encontraron una correlación negativa entre la socialización y el estrés laboral, lo que indica que las relaciones formales con pares pueden ser importantes para la reducción del estrés y las predisposiciones subsecuentes. Por último, ha sido demostrado que las relaciones de apoyo durante la formación de los equipos mejoran el desempeño y reducen el estrés (Svyantek, Goodman, Benz y Gard, 1999).

ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN TERCIARIA

Las **estrategias de prevención terciaria** están “dirigidas al síntoma”, es decir, a sanar los efectos negativos de los estresores. Las intervenciones terciarias incluyen programas de asistencia para los empleados y el uso de servicios de cuidado médico, psicoterapia individual y asesoría de carrera (Quick *et al*, 1997).

Los **programas de asistencia al empleado** fueron originalmente desarrollados por las organizaciones para detectar problemas de alcohol y drogas y luego se ampliaron para incluir las intervenciones para el manejo del estrés. En la mayoría de las organizaciones, estos programas incluyen alguna forma de apoyo para enfrentar el estrés laboral, problemas con alcohol y drogas y dificultades externas al trabajo (p.e., problemas familiares, dificultades emocionales y conductuales). Los programas de asistencia al empleado pueden ser proporcionados por el departamento de recursos humanos de una organización o por consultores externos. Si una organización desea tener un programa de asistencia exitoso, la administración debe expresar su apoyo, educar a sus empleados, proporcionar la capacitación necesaria para su uso y hacerlos accesibles a los empleados (Milne, Blum y Román, 1994). Las organizaciones deben asegurarse de que la confidencialidad se mantenga y de que el uso de un programa de apoyo no atente contra la seguridad o el avance en el trabajo. Estas sugerencias son particularmente importantes ya que un clima de trabajo poco sano y la falta de confianza en los programas evita que los empleados busquen ayuda para problemas de abuso de alcohol y drogas. Por ejemplo, los oficiales de policía evitan los programas de asistencia internos debido a que no están seguros de la confidencialidad y temen ser estigmatizados por sus colegas y comandantes. Incluso ser visto platicando con el coordinador de un programa de asistencia es “peligroso”. La integración de mensajes positivos en diferentes tipos de programas de capacitación puede ser efectiva para mejorar el uso de programas de asistencia por parte de los empleados escépticos (Bennet y Lehmann, 2001).

A pesar de que los programas de asistencia no son evaluados sistemáticamente en las organizaciones que los usan, las pocas evaluaciones que se han hecho indican que son exitosos. Cooper y Saderi (1991) encontraron mejoras en la salud mental y la autoestima de los empleados que participaban en los programas. Además, Cooper y Cartwright (1994) encontraron que dichos

ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN TERCIARIA

Estrategia de prevención del estrés dirigida a sanar los efectos negativos de los estresores.

PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO

Apoyo proporcionado por una organización para enfrentar el estrés del lugar de trabajo, dificultades con alcohol y drogas y problemas que surgen fuera del escenario laboral.

*

•

•

programas pueden ser muy benéficos para las organizaciones en términos de reducción del ausentismo, accidentes y gastos de salud. No obstante, a pesar de que enfocarse en el tratamiento de las predisposiciones puede ser una estrategia efectiva a corto plazo, la aproximación es en esencia reactiva más que proactiva y preventiva (Cooper *et al.*, 2001). Debido a que los programas de asistencia se dirigen a enfrentar las consecuencias del estrés a largo plazo, no deben ser la única modalidad que utilicen las organizaciones en el proceso de prevención y manejo del estrés.

RESUMEN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Numerosos estudios recientes han evaluado una variedad de intervenciones para el manejo del estrés. En un estudio de Bellarosa y Chen (1997), 96 expertos en estrés evaluaron las intervenciones del estrés ocupacional (p.e., relajación, acondicionamiento físico, reestructuración cognoscitiva, inoculación del estrés, meditación y entrenamiento en asertividad) con base en su efectividad. Los expertos en manejo del estrés evaluaron la relajación como la intervención más práctica y más fácil de implementar y calificaron el acondicionamiento físico como la más efectiva. Las evaluaciones de los expertos en manejo del estrés son útiles, pero los psicólogos 1-O y los psicólogos de la salud también están interesados en evaluaciones más cuantitativas de las intervenciones de manejo del estrés (Murphy, 1996; Van der Klink, Blonk, Schene y Van Dijk, 2001).

Murphy (1996) realizó una amplia revisión de los efectos de las intervenciones de manejo del estrés en el lugar de trabajo en una variedad de resultados laborales y consecuencias en la salud (p.e., presión arterial, ansiedad, dolores de cabeza y satisfacción laboral). Los programas de manejo del estrés incluidos en esta revisión fueron relajación muscular progresiva, meditación, biorrealimentación, habilidades cognitivo-conductuales y combinaciones de estas técnicas. La meditación produjo los resultados más consistentes, pero era usada con menos frecuencia en las organizaciones. Se encontró que las técnicas de relajación y las cognitivo-conductuales fueron bastante exitosas. En general, el estudio indicó que usar una combinación de técnicas (p.e., relajación muscular y habilidades cognitivo-conductuales) fue más efectivo que usar una sola. En otra revisión de las intervenciones de manejo del estrés, Bunce (1997) también concluyó que la combinación de varias técnicas de manejo del estrés es más efectiva que usar cualquier intervención por sí sola. Un meta-análisis reciente encontró apoyo general para los beneficios de las intervenciones para el estrés relacionado con el trabajo (Van der Klink *et al.*, 2001). Este estudio encontró que los enfoques cognitivo-conductuales funcionaban mejor en la reducción del estrés, pero las técnicas de relajación también fueron exitosas. En general, estos estudios mostraron razones para ser optimistas acerca de las intervenciones para el manejo del estrés, en particular cuando se usa una combinación de técnicas. Además, las intervenciones de manejo del estrés exitosas deben identificar de manera precisa los estresores que causan tensión y entonces determinar las formas para reducir estos estresores (Briner y Reynolds, 1999). Los empleados también deben participar en el proceso de identificar los estresores e implantar las distintas intervenciones diseñadas para reducir el estrés y la tensión.

Las estrategias de prevención primaria del estrés por lo general son preferidas sobre otras intervenciones debido a que toman una aproximación activa para eliminar y reducir los estresores (Quick *et al.*, 1997). Las intervenciones secundaria y terciaria pueden jugar un papel útil en el manejo del estrés, pero su efectividad está limitada debido a que no son capaces de evaluar las fuentes del estrés. Así, identificar y reconocer los estresores y tomar pasos para eliminarlos o reducirlos mediante el rediseño del puesto, horarios de trabajo flexibles u otras estrategias de intervención primaria debe recibir la mayor atención en las organizaciones. De hecho, la investigación limitada que ha analizado las estrategias de intervención primaria ha mostrado que éstas tienen efectos a largo plazo consistentemente positivos y benéficos (Cooper y Cartwright, 2001). De manera similar, el National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH, por sus siglas en inglés) llama a los profesionales de la psicología de la salud a dar especial atención a la prevención primaria de los factores de riesgo organizacionales como el estrés, la enfermedad y los accidentes de trabajo.

ESTRÉS Y VIOLENCIA EN EL ESCENARIO LABORAL

<<

En esta sección observaremos un tema que ha recibido mucha atención por parte de los psicólogos 1-0 y otros que están preocupados por la violencia que puede ocurrir en el lugar de trabajo cuando las estrategias de prevención y manejo del estrés fallan.

El homicidio se encuentra entre las principales causas de muerte en el escenario laboral y éste es el lugar donde se reporta uno de cada seis crímenes violentos en Estados Unidos (Kennish, 1995, LeBlanc y Kelloway, 2002). A pesar de que muchos de los incidentes que comprenden estas estadísticas son perpetrados por personas que no son empleados (p.e., asaltantes), el riesgo de violencia instigada por empleados y ex empleados en el lugar de trabajo es real. Además de las preocupaciones sobre la seguridad en el trabajo, la violencia en el trabajo cuesta a las organizaciones y a las sociedades miles de millones de dólares (Flannery, 1995). Entender por qué algunos individuos participan en la violencia laboral requiere la consideración tanto de las características personales como de los aspectos estresantes en este medio. Kinney (1995) notó que los factores estresantes correlacionados con violencia en el lugar de trabajo incluían un ascenso esperado, problemas financieros, relaciones distantes o tensas con los compañeros y la percepción de estar siendo observado por la administración.

Algunas características claras de los perpetradores de la violencia en el lugar de trabajo han surgido y muchas de éstas se relacionan con asuntos discutidos en este capítulo. Primero, 97 % de los perpetradores son hombres. Más específicamente, el perpetrador es típicamente un hombre caucásico con muy poco (si no es que ningún) apoyo social: un “solitario” (Hurrell, Worthington y Driscoll, 1996). Los individuos violentos tienen una fascinación por las armas y tienden a tener un locus de control externo, personalidades hostiles e impulsivas y un patrón de abuso de drogas y alcohol (Martinico y Zellars, 1998).

Contrario a la percepción común de que una baja autoestima se correlaciona con violencia en el lugar de trabajo, Baumeister, Smart y Boden (1996) encontraron que es resultado de una alta autoestima que está en disputa por una persona o una circunstancia (p.e., realimentación negativa y comentarios despectivos). Estresores como los conflictos interpersonales pueden llevar a la violencia cuando resultan en orgullos heridos o “amenazas al ego” en aquellos con una alta autoestima. Siendo así, los directores y supervisores deben ser muy cuidadosos para evitar las faltas de respeto o el abuso verbal durante los momentos de estrés (p.e., recorte de personal, evaluación del desempeño) que podrían interactuar con la alta autoestima de los subordinados y llevar a la violencia. Muchos perpetradores no obtuvieron el ascenso o habían recibido una evaluación negativa o habían sido despedidos. De hecho, las últimas palabras dirigidas a tres empleados de una compañía de seguros en Florida por un ex trabajador descontento antes de matarlos fueron, “Esto les toca por despedirme” (Duncan, 1995).

o

Feldman y Johnson (1994) analizaron datos de 60 incidentes violentos en el lugar de trabajo. Encontraron que 68% de los perpetradores de actos violentos tenían algún tipo de diagnóstico psiquiátrico antes del incidente. Cerca de un tercio fueron diagnosticados con depresión y cerca de la mitad fueron diagnosticados ya sea con desorden de la personalidad o abuso de sustancias. En general, concluyeron que la mayoría de los perpetradores tenían *a)* desórdenes de personalidad que los hacían responder pobremente ante el estrés, *b)* relaciones conflictivas en el trabajo y *c)* reacciones inapropiadas y de enojo ante amenazas percibidas a su autoestima.

El estrés está considerado como una de las causas de violencia en el escenario laboral. Para agravar el problema, la investigación reciente también sugiere que la violencia en el lugar de trabajo es una causa de estrés. En particular, los individuos que son víctimas o testigos de la violencia en estos lugares reportan alto estrés laboral y predisposiciones subsecuentes (Mack, Shannon, Quick y Quick, 1998). Por todas estas razones, es recomendable que cada organización tenga políticas y planes para reducir el estrés y la violencia en el lugar de trabajo. La violencia es un área en la que los psicólogos 1-0 interesados en el estrés laboral continuarán estudiando. Discutiremos más sobre la violencia en el lugar de trabajo en el capítulo 16, que trata sobre el diseño laboral y aspectos de seguridad.

o

TENDENCIAS LABORALES FUTURAS Y DESAFÍOS EN EL MANEJO DEL ESTRÉS

La fuerza de trabajo del mañana será más diversa étnica y culturalmente e incluirá una gran cantidad de trabajadores mayores y mujeres. Por esta razón, es importante para los psicólogos 1-0 determinar si los factores del estrés que predicen la enfermedad coronaria en los hombres caucásicos (por mucho el grupo más estudiado) son los mismos que en otras poblaciones (Keita y Hurrell, 1994; Quick *et al.*, 1997). Por ejemplo, la enfermedad coronaria es el asesino principal de los negros y los hispanos, así como de los caucásicos y existe evidencia de que la genética y la nutrición juegan un papel importante en el desarrollo de tal enfermedad en estos grupos étnicos (American Heart Association, 2002). Sin embargo, un gran cuerpo de investigación que indica que el estrés también juega un papel importante en la enfermedad coronaria ha ignorado la influencia potencial de la raza en la relación entre los estresores y las predisposiciones (Ford, 1985; Kahn y Byosiére, 1992). Gutierrez, Saenz y Green (1994) sugirieron que una suposición subyacente a la investigación del estrés es que los empleados de diferentes contextos étnicos y géneros responden de manera similar a los estresores del trabajo. Sin embargo, pocos datos están disponibles para apoyar esta suposición y muy pocos investigadores han analizado los moderadores (p.e., diferencias individuales, apoyo social) de la relación estrés-predisposición en las minorías.

De manera similar, la globalización de la economía presenta un nuevo reto, en el entendimiento y prevención del estrés en el lugar de trabajo. Peterson *et al.* (1995) encontraron que los países occidentales tenían significativamente mayor ambigüedad del rol que los países no occidentales. Esto aumenta la posibilidad de que los individuos de países occidentales más estresados puedan “inyectar” estrés en las culturas no occidentales a un gran costo para los empleados y para la organización.

Las modificaciones dirigidas a reducir el estrés, tales como incremento en el empleo flexible (p.e., trabajos de medio tiempo, horario flexible), así como cambiar las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, tienden a traer consigo nuevos estresores que aún no se han entendido bien. Por ejemplo, más organizaciones están usando el monitoreo electrónico del desempeño (Hedge y Borman, 1995); como se discutió en el capítulo 6 esta nueva técnica puede ser estresante para los empleados. Se ha predicho que muchas influencias adicionales en el nuevo milenio, incluyendo el cambio tecnológico, la competencia global, el recorte, el cuidado de mayores y niños, y el aumento de los equipos de trabajo (DeFrank e Ivancevich, 1998). Existe poca duda de que las oportunidades de experimentar estrés aumentan rápidamente. Es importante estudiar y entender cómo estos cambios en la naturaleza del trabajo influirán en la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familias. Estas nuevas influencias presentarán retos a los psicólogos 1-0 y los psicólogos de la salud ocupacional en los años venideros.



Una confrontación en el trabajo o con un evento estresante es un precursor de la violencia en el lugar de trabajo.

- El campo de la psicología de la salud en el trabajo incluye la aplicación de la psicología en la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Los psicólogos de la salud en el trabajo dividen sus enfoques de prevención del estrés en tres categorías: intervenciones primaria, secundaria y terciaria.

Las estrategias de prevención primaria buscan modificar o eliminar los estresores en el trabajo y son generalmente preferidas sobre otras intervenciones porque tienen un aproximación activa. Las estrategias de prevención primaria incluyen el rediseño del ambiente de trabajo, la modificación de los patrones de pensamiento Tipo A y la programación de horarios de trabajo flexibles.

- Las estrategias de prevención secundaria incluyen la modificación de respuestas a los estresores inevitables. Incluyen el acondicionamiento físico, la alimentación saludable, el control de peso, la reducción de cafeína y tabaco y programas de entrenamiento en habilidades, técnicas de relajación, biorrealimentación y la promoción del apoyo social en el trabajo.
- Las estrategias de prevención terciaria se enfocan en sanar los efectos negativos de los estresores. Incluyen programas de asistencia al empleado y el uso de servicios médicos de cuidado, psicoterapia individual y apoyo de carrera.
- El estrés es reconocido como una causa de violencia en el escenario laboral. Las investigaciones recientes también sugieren que la violencia en el lugar de trabajo causa estrés. Es recomendable que cada organización tenga políticas y planes para reducir la violencia y el estrés laboral.

TERMINOS CLAVE

apoyo social	estrategia de prevención secundaria	programa de asistencia al empleado
biorrealimentación	estrategia de prevención terciaria	psicología cardíaca
capacitación para el manejo del estrés	hipótesis de amortiguador o	psicología de la salud en el trabajo
enfermedad de urgencia	moderador	reestructuración cognoscitiva
estrategia de prevención primaria	inoculación del estrés	relajación muscular progresiva

EJERCICIOS DE PENSAMIENTO CRÍTICO

15.5 Para la mayoría de los estudiantes, el final de semestre o cuatrimestre es un tiempo estresante. A medida que se aproxima el final de ese ciclo, si tuviera que escoger un enfoque para la reducción del estrés ¿Cuál escogería? (intervención primaria, secundaria o terciaria) ¿Por qué?

15.6 Identifique las fuentes de apoyo social en su vida. Ahora dé dos ejemplos de ocasiones en las que estas fuentes le proporcionaron apoyo social cuando estaba bajo estrés. ¿Qué clases específicas de apoyo social (p.e., emocional, informativo, instrumental, de evaluación) le proporcionaron?