

PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD № I ¿Qué es la Psicología Laboral?







Introducción

La psicología laboral u organizacional, como derivado teórico de la psicología, nace para dar cuenta de las subjetividades y los comportamientos tanto individuales como grupales que se desarrollan y desenvuelven, en este caso, en el ámbito del trabajo, además del cómo se reclutan, seleccionan y socializan a las personas en las organizaciones; la manera en que son recompensadas y motivadas; y la forma en que las organizaciones se estructuran en grupos y equipos de trabajo (Furnham, 2002).

En ese sentido, lo que le interesa a esta disciplina es el estudio de las dinámicas organizacionales, y cómo el individuo puede tanto afectar a estas como verse afectado por las mismas. La idea es poder explicar ciertos comportamientos según las variables que se presenten y, además, poder predecir eventos de forma que el rendimiento de la organización y el bienestar del trabajador se encuentren en óptimas condiciones.

El estudio de esta área de la psicología permite la adquisición de herramientas para poder evaluar y diagnosticar tanto las problemáticas relacionales como de productividad en una organización, de forma que se puede resolver aquello que interfiere con el rendimiento óptimo y/o la salud mental del trabajador, así como para poder hacer una descripción adecuada de la calidad de vida laboral en sus niveles individual, grupal y organizacional. Así es como conceptos del tipo de clima organizacional o estructura y funciones serán de plena ayuda para un diagnóstico correcto y el entendimiento cabal del espacio de trabajo en análisis





Ideas Fuerza

Desarrollo: La psicología laboral ha sido un proceso que partió de manera primitiva adecuándose a las necesidades de la industria y que es cada vez más decidora en el mundo del trabajo.

Foco de la disciplina: Dar cuenta de cómo ha cambiado la psicología laboral su foco de estudio y apuntar el orden de sus observaciones actuales.

El lugar de trabajo como sistema complejo: Entender la interdependencia entre entes del trabajo y, desde ahí, comenzar a entender lo fundamental del trabajador.





Desarrollo

1. Campo de acción

Lo primero que hay que entender es cuál es el campo de la psicología de la organización. Según Schein (1982), esta ha visto cambios importantes desde la década de los sesenta, y esto se ha debido a que durante ese tiempo hasta esta parte ha habido un considerable crecimiento en la investigación de problemas del tipo motivacionales, productivos y morales de un empleado.

En esa misma línea, se debe entender que si bien el foco es la psicología laboral, los estudios que aportan a la comprensión de estas problemáticas son claramente interdisciplinarios, donde tanto la sociología como la antropología y la politología tienen que decir y sumar a la historicidad teórica de esta área.

Schein plantea que, ampliamente, en las organizaciones siempre aparecen grandes preguntas sobre las que deben trabajar (1982):

«(1) qué es lo que básicamente está tratando de lograr; (2) cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo; (3) cómo reclutar, entrenar, ubicar, y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo; (4) cómo crear las condiciones propicias para que el trabajo se haga (...); (5) cómo cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales (...), y; (6) cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones, de unidades dentro de la organización tales como los sindicatos, de entidades de control y, finalmente, de las que se derivan de sus propios "malestares" organizacionales.»

4



A estas interrogantes se les debe considerar aplicables tanto desde el punto de vista del empleador como del empleado, aunque especialmente en las últimas décadas se le ha sumado el factor del consumidor en el caso de muchas empresas.

En ese sentido, es posible decir que dentro del mismo terreno cerrado (una empresa, por ejemplo), la aplicación de la psicología laboral, o el cómo se piensa desde la psicología laboral su contexto, tiene varias vías de acción dentro de ese campo en particular.

Entonces...

Podríamos pensar en cuatro áreas básicas de acción: la selección de personal, la eficiencia del trabajador, administración de organizaciones, y el comportamiento del consumidor.

Se entiende entonces que la psicología laboral no se remite exclusivamente al campo enfocado en la producción, al que se podría concluir fácilmente que apuntan las interrogantes. Se expande también hacia otros lugares que no necesariamente alcanzan a abarcar los intereses detrás de esas preguntas, como por ejemplo hacia el área de salud.

La psicología laboral, que proviene de un foco muy específico basado exclusivamente en la productividad de la empresa (y en el que ahondaremos más adelante), se ha diversificado hacia lugares más personalizados, incluso ligados al área más clínica de la psicología, dando cuenta de la preocupación que ha existido tanto por la persona como por su función productiva en el sistema organizacional.

Antes de continuar revisando los campos de la psicología laboral, bien viene entender antes su desarrollo.

1.2 Desarrollo del campo de la psicología laboral.

Desde la Psicología Industrial a la Psicología Organizacional

Cuando se hablaba de psicología industrial, las primeras preguntas que se hacían tenían que ver con la evaluación y selección de trabajadores, lo que de





alguna manera habla de la visión de esta disciplina: su foco era claramente el rendimiento productivo de la empresa, y el perfeccionamiento en el área era en exclusivo favor de la industria o incluso de los ejércitos.

Las definiciones de psicología industrial, aún actuales, siguen siendo limitadas. Por ejemplo, para Blum y Naylor (1992):

"Esta disciplina se basa en los datos, las generalizaciones y los principios básicos de la Psicología. Utiliza métodos prescritos en la disciplina madre. Puesto que aplica las técnicas de la Psicología al campo industrial y los problemas propios de ella, la Psicología Industrial formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas, más que en el laboratorio. La Psicología Industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos en contextos de los negocios y la industria".

En ese sentido, la selección de los nuevos miembros era fundamental, y el objetivo básico del desarrollo disciplina, además de la evaluación constante del trabajador, era encontrar las herramientas más eficaces para elegir a los eventuales empleados que mejor terminarían ajustándose a los requerimientos internos.

Así, dice Schein, el trabajo del psicólogo comenzó a acercarse al del ingeniero, y en conjunto debieron pensar en las características básicas de cada trabajo, a modo de optimizar sus capacidades humanas, aumentar la coordinación y el trabajo en equipo (1982). En medio esas investigaciones fueron entendiendo que los mecanismos de premio y castigo que usaban los empleadores afectaban negativamente al trabajador.

Gracias a investigaciones se comenzó a entender mejor el comportamiento del empleado en relación a su propia eficiencia, y qué tipo de relaciones o



variables podían fortalecer tanto su productividad como su interés por hacer un buen trabajo.

Así se fue entendiendo que el empleado no hacía mejor su trabajo en la medida que él creyese que fuese bueno para este, sino más bien según la imagen que tenía de la empresa como un todo. Se entiende: ¿por qué alguien podría estar feliz con su desempeño, aun cuando sea técnicamente perfecto, si sabe que aquello que hace no sirve para nada, es tan fútil e inservible como piensa de su lugar de trabajo?

Lo mismo pasa con ciertos conceptos que fueron apareciendo, tal como es la idea del reconocimiento de sus pares, y mientras más se investigó, más razones se encontraron para entender al lugar de trabajo como un organismo social complejo, que depende de varias variables y que para ser productivo necesita que aquellos que producen estén a gusto, que, en definitiva, tengan una buena calidad de vida laboral.

Aquella es la gran distancia que se generó entre la Psicología Industrial de los años 20, 30 y 40. Pues si bien se siguen considerando la selección de personal como parte fundamental tanto de su función como del eventual funcionamiento de la empresa, ahora no es un tema separado y distinto de lo que ocurría durante el trabajo, sino que, en cuanto organización social compleja, aquellas problemáticas están ligadas al sistema social, pero además, y en base a eso, se trabaja a propósito de los comportamientos de grupo y subsistemas que se crean en la empresa. Y desde ahí, por esa vía, se llega al individuo, al trabajador en sí mismo pero en relación a la organización, quien se ha convertido en objeto fundamental de preocupación (y, por supuesto, de derecho).

Si bien el objetivo de la productividad y la eficiencia no se ha perdido, se ha puesto al empleado como sujeto de preocupación fundamental, de forma que su vida laboral pueda estar acorde a lo que la empresa espera de ella o él.

En ese sentido, se pueden pensar en dos preguntas que marcan distancias ente un tipo de visión y otra (1982):

1. Considerando las tecnologías cambiantes y la necesidad de adaptación a estas, ¿cómo se pueden crear condiciones internas que le permitan a sus miembros desarrollarse dentro de sus propias capacidades?





2. ¿Cómo se puede desarrollar una organización que fomente óptimas relaciones entre los varios subgrupos de tienden a formarse dentro de ella? (...) ¿Cómo se puede convertir esa negativa competencia intergrupal en una relación constructiva entre ellos.

Se entiende que en ambas preguntas se esconden supuestos que marcan una diferencia entre lo que era y es la psicología organizacional. En la primera pregunta, dice Schein, el supuesto implica que "a menos que el cambio personal se dé, la organización no podrá nunca prepararse para enfrentarse a unas condiciones externas, cambiantes e impredecibles". Para la segunda pregunta, el supuesto base es la colaboración intergrupal, y cómo está afecta tanto a la productividad tanto de la organización como del individuo (1982).

Todos estos puntos, claves para las nuevas formas de organización, implican una idea que ronda la lógica que tanto subsiste como sostiene ambos supuestos, que, por cierto, solo sirven de ejemplo, ya que en ese sentido los supuestos están limitados a la experiencia y, entendiendo a la experiencia como un continuo inagotable, también lo serían los ejemplos. La idea que da vueltas a estos casos, supuestos que basan las preguntas, es el hecho de lo fundamental de la psicología en el poder pensar y accionar dentro del entramado organizacional.

En propias palabras de Schein (1982): "...se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que sucede al grupo o a toda organización a la que él pertenece".

Así también la idea del trabajo en grupo se ha instalado como fundamental. Para Ramos (2009), son claves como vías de mejoramiento a nivel organizacional. De esto profundizaremos en la siguiente parte de la unidad, pero cabe destacar que, además del trabajo en grupo, Ramos, quien ha constatado los cambios que se han ido dando en el último tiempo en la empresa chilena, incluye al trabajo en equipo, y en ese sentido, a una forma de comunicación sistémica de trabajo como fundamental en el avance productivo de las empresas.

Debe quedar claro, por supuesto, que el cambio de foco no es desde la organización al individuo, sino al revés. Cuando se plantea que anteriormente, en lo que se consideraba psicología industrial, el interés era por mejorar la productividad de, por ejemplo, una empresa, el foco al que se atenía ahí la disciplina era justamente el individuo, no necesariamente en cuanto su comportamiento ni mucho menos a propósito de, digamos, sus emociones, o aquello que le estuviera pasando y que debía soportar en horarios de trabajo, sin



ayudas ni redes que se preocuparan de eso. Pero sí en la medida de que lo que le preocupaba a la psicología industrial eran exclusivamente las características del individuo en relación al trabajo disponible. En ese sentido, se pasa, como dice Schein, desde una psicología industrial enfocada en el individuo a una psicología organizacional enfocada en los sistemas y a su desarrollo (1982).

En ningún caso este cambio de foco implica un desestimar al individuo, sino que entenderlo justamente en cuanto un sistema complejo en sí mismo que, a su vez, se relaciona con sistemas complejos superiores, o, mejor dicho, más amplios. Es el estudio de esas inervaciones en pos de un mejor funcionamiento en términos globales, tanto productivos como psicológicos. De esa manera se explica que el foco este en los sistemas: desde el entendimiento de que el individuo y la organización se afectan mutuamente.

1.2.1 Fordismo

No se puede pasar de largo el Fordismo cuando se repasa la historia de la psicología laboral, indefectiblemente anclada a la historia misma de la industria. Para Hirst y Zeitlin (1991, p.13-14):

"Fordismo es la producción en serie en el modelo de cadena de montaje, al utilizar maquinaria con fines especiales y, principalmente, trabajadores no cualificados en una división del trabajo basada en una fragmentación de tareas cada vez mayor. La era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. El fordismo surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala. El fordismo viene dominado por la lógica



económica, la lógica de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado"

No es difícil hacer el vínculo entre el Fordismo y la psicología industrial, anclada a este modelo de trabajo (justamente a escala industrial, y, por lo mismo, económico). En términos de modelo de producción, como alternativa renovadora aparece el Posfordismo, que, según Safón (1997), sería un concepto menos coherente y estructurado que el anterior, así como también el Neofordismo.

Lo relevante de este concepto, fundamental para entender la lógica y ética industrial de comienzos de siglo XX, es porque en su historia y su "evolución" se puede reflejar también lo que ha ocurrido con la mirada de la psicología laboral hacia el trabajo.

Tener en cuenta:

No es difícil explicar el advenimiento de otros tipos de formas de producción, y por esa línea, el advenimiento de la psicología de la organización como una disciplina fundamental para el bienestar general tanto de trabajadores como de aquellos quienes emplean y espera que se produzca.

En ese sentido, Hopenhayn (2001, p.16) plantea lo siguiente:

"(...) El trabajo adquiere relevancia con su negación. Esto significa que la piedra de toque a partir de la cual el trabajo penetra en distintos ámbitos de la especulación es la idea de la alienación del trabajo o trabajo alienado. La conciencia de que el trabajo condicionado por el marco social y técnico de un momento determinado de la historia niega una supuesta esencia o un potencial de trabajo, obligaría a pensar y concebir esa esencia o potencial de trabajo como algo que trasciende a su degradación





en el tiempo. Para algunos, la conclusión que de esto se deriva es concluyente: es la desnaturalización del trabajo lo que enajena al hombre y lo somete, y no el trabajo *per se*. Lo que implica que el concepto de trabajo hasta entonces vigente (el trabajo como un mal necesario, como un medio para el bien posible) era, a su vez, un concepto alienado, pues confundía el *verdadero sentido del trabajo* con la *falta de sentido* en que este se desenvuelve bajo determinadas condiciones históricas".

Ejercicio:

Desarrolle la idea central en Hopenhayn.

Se entiende entonces la necesidad de que existan no solo disciplinas interesadas en hacer encajar al individuo en una forma particular de trabajo, sino particularmente una disciplina que entienda que el individuo pueda, de partida, no encontrarle ningún sentido a este, y que juntos puedan darle un sentido que los satisfaga, pero, más aún, que las dinámicas de trabajo permitan al individuo sentirse parte de este y recompensado por lo que hace.

1.3 Más allá del sujeto del trabajo

Hoy, la psicología laboral en su sentido más amplio se ha preocupado por el individuo ya incluso en su estado de desempleado. La palabra misma atiende las razones. Un desempleado es alguien sin trabajo y, por lo mismo, alguien aún sujeto, desde otro lugar, al trabajo. Se define desde ahí, justamente por no tenerlo.

Buendía (1990) plantea lo siguiente:

"Cuando el individuo tiene un trabajo, desarrolla de forma automática una serie de conductas en las que utiliza sus propias



capacidades y habilidades, y determinados instrumentos como las máquinas, los libros, etc. Todo eso habitualmente con el mismo itinerario, los mismos ejercicios, el mismo esfuerzo, hasta que llega un momento en que se pierde el empleo o incluso hasta que se produce la amenaza de perderlo. La misma noticia del despido desencadena la observación y análisis de la situación presente y de las posibles alternativas de futuro. Aunque todavía continúan determinados modelos de conducta relacionados con el trabajo, la noticia de despido provoca importantes cambios mera psicológicos, motivados por la misma percepción o valoración cognitiva del evento estresante. El desempleo proporciona al individuo una nueva información sobre sí mismo al observarse cómo responde a esa situación y cómo es visto por los demás, lo que le induce a una modificación de su propio autoconcepto y a una cierta dislocación psicológica" (p. 24).

Es decir, en cierta medida el sujeto despedido es un trabajador sin trabajo. Es alguien en falta. Y, más aún, es alguien que en muchos casos se a definido desde ese lugar, y las habilidades aprendidas parecen solo ser aplicables a ese contexto.

Cabe preguntarse: ¿Cómo ahora, sin trabajo, va a darle uso a esos aprendizajes? ¿Cuál sería el sentido de haber aprendido especificidades que fuera del contexto del trabajo no tienen utilidad?



1.4 Psicopatología del trabajo

La psicopatología del trabajo también merece mención aparte. Su aproximación es mucho más clínica —o, al menos, con bases teóricas derechamente clínicas— que las otras miradas e intereses de la disciplina, y piensa manifiestamente sobre la subjetividad del trabajador.

Dejours (2001) se pregunta el propósito de esta acepción de la psicología laboral:

"¿Por qué elegir la vivencia subjetiva de los trabajadores? Esta elección no pretende resolver el problema de construir un indicador global del mejoramiento de las condiciones de trabajo. Nuestra perspectiva aquí está justificada únicamente por el interés que le damos a la relación salud—trabajo. Desde este enfoque, lo que importa es la condición del trabajador. Esto (...) no varía siempre en el mismo sentido que las condiciones de trabajo. Para los psicopatólogos del trabajo, como para el trabajador, la vivencia subjetiva es un objeto privilegiado de análisis que puede llevarnos hasta contradecirnos con los especialistas en condiciones del trabajo".

Dejours marca claras diferencias entre el lugar que ocupa el psicólogo en un contexto laboral, en relación a lo que ve algún otro tipo de trabajadores especialistas, llámese ingenieros, entre otros, en relación a lo que vive el sujeto en el espacio de trabajo.

Sobre estos temas, por ahora, lo importante es tener conocimiento de lo que abarca la psicología laboral, que va más allá de la industria y la producción y, además, ahonda en temas que en una primera instancia pueden parecer tangenciales, pero que son centrales en la conversación sobre el trabajo.



2 Conceptos

2.1 Red

Boltansky y Chiapello (2002) plantean la idea de la red, la que refuerza la idea de un sistema organizacional intercomunicado. Dicen:

"Estas nuevas máximas orientadas hacia el éxito acompañan el establecimiento de un mundo semejante, constituyéndose un nuevo sistema de valores sobre el cual podrán apoyarse las personas para emitir juicios, discriminar los comportamientos adecuados y aquellos que conducen a la exclusión, premiar cualidades y actitudes que hasta entonces no habían sido identificadas claramente, legitimar nuevas posiciones de poder y seleccionar a aquellos que se beneficiarán de ellas".

Es decir, el individuo forma parte del enramado sistémico que se crea en la organización, de manera que aquello que pertenece al discurso de, supongamos, la empresa, también es internalizado por el trabajador, lo que permite que, por una parte, se identifiquen con su producción, es decir, tanto el producto como el hecho de producir, y, por otra parte, que se sintonicen con las ideas de rendimiento que pretenden transmitir en la empresa.

La red, en la medida en que los autores la definen, es un avance en el sentido de qué es aquello que une y da forma a el sistema. No se trata solo de mantener a un sistema intercomunicado, sino que, además, que la comunicación sea coherente, y que de la misma forma todos los involucrados entiendan hacia dónde se dirigen (2002).



Tener en cuenta:

Buendía, desde el lado del desempleado, entiende la problemática desde un punto de vista muy similar a este. Buendía plantea que, durante su estadía en el trabajo, el desempleado ha adquirido una lógica de sistema y una forma identitaria dada por su empleo.

2.2 Cambio

Pero la psicología laboral, como toda disciplina, es mutable. La diferencia con muchas otras es que, en el caso particular de esta, necesita, o, más aún, no le queda más opción que ser mutable. Es parte de su fuerza movilizadora y lo que justifica el hecho de que la organización se mantenga viva, adaptándose al entorno.

Tiene que estar dispuesta al cambio sin derecho a quejas, pues en el trabajo, especialmente hoy, todo depende de la adaptación. La adaptabilidad esta ligada íntimamente a las tecnologías, y son estas las que van marcando la pauta en el ámbito de las industrias y la producción. Hoy los cambios tecnológicos son constantes y cada vez más rápidos y más

Se ha revisado cómo a lo largo del desarrollo y la historia de la psicología laboral esta ha debido adaptarse a la industria y, especialmente después, cómo la industria ha debido adaptarse a la psicología laboral. El cambio como modo, incluso como estado, es una variable constante en esta disciplina.

Para Andreu (1996), el cambio no es independiente del aprendizaje. "De hecho, tanto el aprendizaje individual como el organizativo tienen lugar en un contexto dominado por la teoría de negocio vigente en cada momento en la organización en que se trate".

Relacionar:

Explique de qué modo lo planteado por Andreu en relación al cambio puede ser ligado a ese concepto.





Para el desarrollo organizacional, el concepto de cambio, en sus diferentes acepciones, es fundamental. Según Cummings y Worley (2007) "el cambio constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico".

En Cummings y Worley (2007), su objetivo y foco es el cambio planificado. Como una mirada leve al desarrollo organizacional, y a modo de entender que el concepto de cambio tiene un lugar fundamental en una de las ramas de la psicología laboral, lo siguiente: "todos los enfoques de desarrollo organizacional se basan en alguna teoría referente al cambio planificado. En ellas se describen las etapas a través de las cuales puede realizarse en la empresa". (p.22)

La idea del cambio en la empresa no es solo una de las formas de la disciplina, sino que parte fundamental de esta, al punto que se han considerado distintos formas y metodologías de aplicabilidad del cambio, para que, como plantean Cummings y Worley, los cambios sean fructíferos.

En ese mismo sentido, Kotter y Schlesinger (s.f.) concuerdan:

"Algunos esfuerzos de cambio organizacional tienden a fracasar totalmente, pero algunos llegan a tener un éxito completo. La mayoría de los esfuerzos se encuentran con problemas, a menudo se demoran más de lo esperado y deseado, a veces aniquilan la moral y generalmente cuestan mucho, en términos de tiempo administrativo e insatisfacciones emocionales. Más de alguna organización, ni siquiera ha intentado iniciar cambios más requeridos, debido a que los gerentes implicados temían ser sencillamente incapaces de ponerlos en práctica con éxito".



En el relación a lo visto, responde:

¿Por qué tanta insistencia en el cambio?

¿Cuál es la fuerza que mantiene a este concepto en la psicología laboral?

Ya definido que tanto la disciplina como la misma noción de trabajo está en constante cambio. A la psicología de las organizaciones se le hace menester pensar y repensar en este concepto, pues es tanto móvil como potencialmente estático, en la medida de que no se sepa aplicar. Es por eso que alrededor de este existen otros conceptos, tales como lo son la adaptabilidad y la flexibilidad.

2.3 Clima y cultura

Estos conceptos son fundamentales en el entramado interno y el estado y mantención armónicos del sistema de trabajo. Suelen confundirse, por lo que, sobre la importancia base de estos, es necesario detenerse en desarrollarlos.

Para dilucidar, basta con afirmar que las bases disciplinarias de ambas son distantes. El clima se desarrolló a partir de la psicología social de Lewin de la interacción / situación, mientras que la cultura emergió del interaccionismo simbólico (Chiang et al, 2010).

En ese sentido, García (2006) plantea que cultura se definiría como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, calores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado.

2.4 Burnout

"El burnout laboral es un síndrome psicológico que implica una respuesta prolongada a estresores interpersonales crónicos en el trabajo. Las tres dimensiones claves de esta respuesta son un agotamiento extenuante, sentimiento de cinismo y despego



por el trabajo, y una sensación de ineficacia y falta de logros. Esta definición es una afirmación más amplia del modelo multidimensional que ha sido predominante en el campo del burnout" (Maslach, 1993)" (p. 37)

El concepto de burnout se ha hecho fundamental en el último tiempo para entender el proceso de agotamiento que sufren muchos en sus trabajos. Este concepto, quizá algo alejado respecto de lo que hemos venido viendo, no puede ser pasado por alto, tanto por contingencia como por las descripciones y las especificidades a las que remite respecto del trabajo mismo.

Sabías que...

El concepto Burnout hace referencia, en inglés, a una llama que se apaga.

Según Maslach (1993):

"A diferencia de las reacciones de estrés agudo, que se desarrollan en respuesta a incidentes críticos específicos, el burnout es una reacción a la constante acumulación de estresores ocupacionales en curso. Con el burnout, el énfasis ha estado más en el proceso de erosión psicológica, y los resultados psicológicos y sociales de esta exposición crónica, más que simplemente en los físicos. Debido a que el burnout es una respuesta prolongada a los estresores interpersonales crónicos en el trabajo, tiende a ser bastante estable en el tiempo. Diferentes factores en el lugar de trabajo son predictores de las diferentes dimensiones del burnout, pero las tres dimensiones



(agotamiento extenuante, cinismo e ineficacia) deberían ser examinadas a fin de obtener una buena idea de lo que está ocurriendo cuando los trabajadores experimentan el fenómeno".

En este sentido, el Burnout debe ser entendido tanto por la vía del afectado como por lo que afecta, es decir, el trabajo. Así mismo, Maslach (1993) aduce a la posibilidad de que una de las variables que pudieran producir Burnout, entre las que se encuentran la sobrecarga de trabajo, bajas recompensas y falta de control, sería el quiebre con la comunidad.

Esto refuerza la idea base de la psicología laboral de pensar al lugar de trabajo como un sistema complejo, de redes y discursos asimilados, en el que de una manera potencialmente eficaz interactúen a modo de una mejor productividad.





Conclusión

La psicología laboral es una disciplina joven que se ha desarrollado de manera rápida y constante. La adaptabilidad de todas las partes en el trabajo es fundamental. El cambio, en ese sentido, es una constante, y la necesidad de captar aquello es parte de las funciones del psicólogo laboral. Pero no se queda ahí. Para poder adaptarse a esos cambios, es necesario la colaboración de todas las partes. El sistema de trabajo no es rígido. No son piezas las que encajan según la forma a un armatoste sólido. Su solidez, si se quiere, debe ser esa adapabilidad, y la rigidez no se lo dará el material de este armatoste si no más las redes que se tejan entre cada parte involucrada, incluso las más nuevas.

Este sistema depende de sí mismo y de cada uno. La psicología laboral, en todas las líneas que aborda, ha ido alcanzado un entendimiento amplio de las problemáticas. Sus campos de acción, tan diversos hoy, son una muestra de que su interés es incluso minucioso.

Los conceptos refuerzan dos ideas: la del trabajo como un sistema complejo, interrelacionado en sus partes, y la de la abarcabilidad de la psicología laboral, la que ha llegado a hacerse responsable en la investigación de temas tan relevantes como el Burnout, o el pensar las psicopatologías posibles en un contexto de trabajo.





Bibliografía

Andreu, Ricart (1996). La organización en la era de la información. Madrid. McGraw-Hill.

Boltansky, L. & Chiapello, E. (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid, Akal.

Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. Anales de Psicología

Chiang, M., Martin, M, Nuñez, A. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la satisfacción laboral.

Cummings, T, Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Thomson.

Dejours, C. (2001). Trabajo y desgaste mental, una contribución a la psicopatología del trabajo. Buenos Aires: CEIL – PIETTE – Lumen.

Furnham, A. (2002). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press.

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura organizacional. Univesitas Psychologica. Extraído de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/647/64750112.pdf

Hopenhayn, M. Repensar el trabajo, historia, profusión y perspectivas de un concepto, Buenos Aires, Norma, 2001.

Kotter, J., Shlesinger, L. (s.f). Selección de estrategias de cambio. Archivo PDF offline.

Maslach, Ch. (2009). Comprendiendo el Burnout. Ciencia & Trabajo. Disponible en http://www.cienciaytrabajo.cl/pdfs/32/pagina37.pdf

Ramos, C. (2009). La transformación de la empresa chilena, una modernización desbalanceada. Santiago: Ediciones Alberto Hurtado.





Schein, E. (1983). Psicología de la organización. México: Prentice Half.

Safón, V. (1997). ¿Del fordismo al posfordismo?. Extraído de http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc011.pdf







PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD Nº I Individuos y Grupos en la Organización







Introducción

Para entender a un sistema en cuanto tal, es necesario identificar sus partes. La unidad básica en una organización es el individuo, cada uno con distintas funciones, pero nunca independientes del otro. Aquello que hace un individuo en una organización afecta tanto al siguiente individuo como a la misma organización. Como en todo tipo de unidad sistémica, cada parte en sus funciones aporta y afecta al comportamiento general de esta. En ese sentido, el contexto desde donde se mueve la psicología laboral, el trabajo, su finalidad, y aquello que es afectado por el rendimiento de sus partes, es la producción.

En la medida en que la unidad está interconectada, es posible decir que la individualidad en ningún caso depende de sí misma en pos de la producción. Y esto históricamente. La tendencia a la reunión y conformación de grupos es de larga data y configuran el único camino posible, con aciertos y errores, hacia la civilización. Por supuesto, ocurre igual en sistemas más reducidos, como lo puede ser el trabajo. En una organización se hace necesario entender la necesidad de la conformación de estos grupos, y, en el caso de la psicología laboral, hacer teoría de aquello que da vida productiva a la empresa.

Para esta semana entenderemos estas dos partes que configuran, uno, al sistema, y dos, la posibilidad de la mejora productiva, es decir: individuos y grupos de trabajo, además de entender cómo es que es posible que se afecten mutuamente, e interiorizarnos en algunas de sus especificidades y ramas, como lo puede ser, por ejemplo, la psicopatología del trabajo.





Ideas Fuerza

El individuo en cuanto fuerza productiva: Como unidad básica para el rendimiento de una empresa, es necesario entender qué es lo que hace al individuo por sí mismo un movilizador productivo.

El individuo como sujeto: Entender, al mismo tiempo que sus aptitudes, que el empleado es alguien que debe ser atendido en cuanto sujeto de trabajo, con vida personal y motivaciones particulares.

Los grupos como avance: Dar cuenta a grandes rasgos de las posibilidades que ofrece la asociación en equipos tanto como fuerza productiva como puede ser soporte pensante de la organización.





Desarrollo

1. Comportamiento individual

Al referirse al comportamiento individual. Primero se identifican las aptitudes, que dan cuenta de la adecuación de un particular individuo en cierta posición. Pero también se debe atender a sus condiciones y características más generales: la biografía del trabajador, su edad, género, etcétera. Además, también hay que considerar su capacidad de aprendizaje. Desde ahí, las preocupaciones que existen al hablar a propósito del comportamiento individual derivan hacia la satisfacción del individuo en su trabajo, lo que puede resultar en el nivel de su rendimiento.

1.1. Aptitudes

Para hablar de aptitudes primero hay que entender que los humanos somos fundamentalmente distintos. Y que si no fuese por esas distinciones de partida ya no se podría hablar de aptitudes. No es en ningún caso un tema de superioridades generales, pero sí se puede hablar de habilidades diferentes que permitirán a los individuos afrontar mejor ciertos trabajos que otros. Desde el punto de vista de la administración, plantean Robbins & Judge (2002), la pregunta no es sobre si acaso las personas difieren en sus respectivas aptitudes, ya que es evidente que sí difieren. La pregunta es más bien sobre cómo difieren, y, en base a ese conocimiento, incrementar la productividad de los empleados.

En ese sentido, aptitud refiere a la capacidad que tiene un individuo para realizar diferentes tareas en un trabajo. "Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos". (Robbins & Judge, 2002, p. 79).

Aptitudes Intelectuales.

Dicen Robbins y Judge (2002):

"Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales –pensar, razonar y resolver problemas. La gente de



casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir las aptitudes intelectuales generales de alguien" (p. 79).

Existen siete dimensiones que funcionan como constituyentes de la inteligencia. Estas son: habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad de percepción, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria. En el siguiente cuadro se detalla sobre cada una (Robbins & Judge, 2002):

Dimensión	Descripción	Ejemplo de trabajo
Habilidad numérica	Aptitud para hacer operaciones en forma rápida y correcta.	Contador: Cálculo del impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos.
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha y la relación de las palabras entre sí.	Gerente de planta: Seguir las políticas corporativas
Velocidad de percepción	Aptitud para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud.	Investigador de incendios: Identifica las claves que den apoyo a una acusación de haber provocado un incendio.





Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo.	Investigador de mercado: Pronosticar la demanda de un producto en el periodo de tiempo siguiente.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y obtener las implicaciones de un argumento.	Supervisor: Elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados.
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio.	Decorador de interiores: Redecorar una oficina.
Memoria	Capacidad de retener y recordar experiencias pasadas.	Vendedor: Recordar los nombres de los clientes.

El conjunto de aptitudes intelectuales permite hablar de la aptitud mental general (AMG). Estas dimensiones tienen un tipo de relación positiva, de forma que si un individuo tiene una dimensión especialmente desarrollada, es probable que hayan otras que tengan relación con aquella y permitan subir el AMG. Por ejemplo, si un individuo tiene buena comprensión verbal, es probable que tenga buena visualización espacial (Robbins & Judge, 2002).

Aptitudes físicas

También existen dimensiones en el ámbito de las aptitudes físicas. Tal como se revisó la semana pasada, la naturaleza del trabajo es cambiante, y si bien las aptitudes intelectuales son cada vez más importantes en la medida de que permiten una mejor adaptación a estos cambios, hay trabajos que requieren de





individuos con distintas cualidades físicas de forma que puedan realizar sus tareas. En el siguiente cuadro se revisan nueve dimensiones identificadas (Robbins & Judge, 2002, pp. 81–82):

Factores de fuerza	
Resistencia de dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma repetida o continua durante un lapso de tiempo.
Resistencia del tronco	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (en particular los del abdomen).
Resistencia estática	Aptitud para aplicar la fuerza contra objetos externos.
Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos.
Factores de flexibilidad	
Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y espalda tan lejos como sea posible.
Flexibilidad dinámica	Aptitud para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos





Otros factores	
Coordinación corporal	Capacidad para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo.
Equilibrio	Aptitud de mantener el equilibro a pesar de las fuerzas que tienden a hacer perder éste.
Resistencia	Aptitud para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado.

1.2 Características biográficas

Además de las aptitudes, otros factores que podrían hablar del comportamiento individual son las características biográficas. Estas incluyen su edad, género, orientación sexual, la religión. Se entiende que son factores mucho más fáciles de medir y comprobar, a diferencia de, por ejemplo, conceptos del tipo *motivación, poder, política.* Son características que sirven para organizar y discriminar empleados según las tareas y tipos de trabajo, y en donde, para Robbins y Judge (2002), se podría agregar características tales como la raza.





¿De qué sirven las características biográficas, en definitiva?

Si bien tienen un potencial de sesgo y prejuicio, el hecho de que la psicología laboral los tome en cuenta tiene que ver con la posibilidad de trabajar sobre estos en términos inclusivos, de manera que se pueda tener conocimiento de desde donde hablan los trabajadores.

Entonces...

Aptitud: Capacidad de un individuo para realizar las distintas tareas de un trabajo.

Aptitud Intelectual: Capacidad de realizar actividades mentales: pensamiento, razonamiento y solución de problemas.

Aptitud Mental General (AMG): Factor conjunto de inteligencia, según lo sugieren las correlaciones positivas entre dimensiones específicas de la aptitud intelectual.

Aptitud Física: Capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

Características biográficas: Características personales –como la edad, género, raza y estado civil– que son objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales.

1.3 Aprendizaje

Según Robbins & Judge (2002):

"El aprendizaje ocurre en todo momento. Por tanto, una definición aceptada generalmente del aprendizaje «es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de





la experiencia»- Es irónico que sea posible decir que los cambios de comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento. La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa" (p. 88).

El aprendizaje es un concepto estrechamente ligado al cambio. Siempre hay cambio luego del aprendizaje. Ahora bien, esto no es necesariamente favorable para la productividad. Puede que un cambio refuerce prejuicios y a larga medida perjudique el rendimiento del individuo, por ejemplo. Además, deben asimilarse, pues pueden ser solo reactivos. En ese sentido, el aprendizaje es adquirido, asimilado y apropiado a través de la experiencia (2002).

Robbins & Judge plantean que hay tres teorías del aprendizaje.

Condicionamiento clásico: Tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta.

Condicionamiento operante: Tipo de aprendizaje en el que el comporta - miento voluntario y deseado conduce a una recompensa o impide un castigo.

Aprendizaje social: Punto de vista respecto de que las personas aprenden por medio de la observación y la experiencia directa (2009).

1.4 Satisfacción e insatisfacción

Para poder mejorar el rendimiento individual, la psicología del trabajo ha tenido que entender cómo mejorar el rendimiento del individuo a propósito de sus condiciones, considerar sus características y evaluarlo. Pero también ocurre que uno de los factores para que el sujeto no esté rindiendo sea su propia relación con





el trabajo mismo, con la tarea en particular. En otras palabras, ocurre que, por diferentes razones, el empleado puede estar insatisfecho en su trabajo.

Sobre la inteligencia en un individuo dentro de una empresa (concepto revisado a propósito de las aptitudes intelectuales), advierten Robbins & Judge que no es una condición que permita la satisfacción dentro del trabajo:

"Es interesante que si bien la inteligencia es de gran ayuda para realizar un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o esté más satisfecha con el que tienen. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. ¿Por qué? Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y tiendan a tener puestos más interesantes, también son más críticos para evaluar sus condiciones de trabajo. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más" (2002, p. 81).

Dejours (2001) se refiere a la *indignidad* y la *inutilidad* que puede sentir un trabajador a propósito de su tarea:

"No hay un texto, entrevista, investigación o huelga, en donde no aparezca bajo sus múltiples variantes el tema de la indignidad obrera (...): el de la vergüenza de estar robotizado, de no ser más que un aprendiz de la máquina, de estar sucio a veces, de no tener más imaginación ni inteligencia, de estar despersonalizado (...). Otra experiencia vivida (...) es el sentimiento de inutilidad que conduce en primer término a la ausencia de designación y de finalidad de trabajo. El obrero en cadena, como el empleado que hace los registros escritos de los estados



contables, muchas veces no conoce el significado mismo de su tarea con respecto al conjunto de la actividad de la empresa" (p.51).

La posibilidad de la insatisfacción está presente, a pesar de que el trabajador, según todos los indicadores respecto de sus aptitudes y características, indiquen que es apropiado para la tarea. A veces es justamente a propósito de esas aptitudes, de la inteligencia y sus cuestionamientos. Un trabajo que aun siendo productivo para la empresa no parece serlo para el empleado, es probable que no le sea satisfactorio.

Dejours va más allá con respecto a la relación entre el trabajador y su trabajo, la que para él es fundamental para entender la insatisfacción laboral:

"La producción, como función social, económica y política, entra en juego en el contenido significativo del trabajo con respecto al objeto. Esto es así incluso si el compromiso personal con el objetivo social de la producción no es posible, nunca hay una neutralidad de los trabajadores con respecto a lo que ellos producen. Esta relación es de placer o de desagrado" (2001, p. 53).

Aquello aplica para el caso de trabajadores con buenas aptitudes físicas para sus tareas y, como vimos, no le encuentran utilidad a lo que hacen, pero también en el caso de que aún sin cuestionarse sobre su trabajo o incluso habiendo superado esos cuestionamientos, desechándolos en pos de lo práctico (el retorno monetario, por ejemplo), la tarea es de tal exigencia que puede terminar generando estrés. Por supuesto, todas las formas de insatisfacción aplican para todo tipo de trabajadores y tareas.



Cabe recordar...

El burnout se refiere a aquella reacción que surge a propósito de la constante acumulación de estresores en el trabajo, la que puede durar bastante tiempo considerando lo prolongado de la exposición a los factores estresantes.

Dejours plantea dos tipos de satisfacciones: las satisfacciones concretas y las satisfacciones simbólicas:

"Las satisfacciones concretas se refieren a la protección de la vida, el bienestar física, biológico y nervioso, es decir a la salud del cuerpo. Estas satisfacciones concretas se analizan en términos de economía psicosomática según dos líneas directrices: sustraer el cuerpo ante la nocividad del trabajo y permitirle dedicarse a actividades capaces de ofrecer vías mejor adaptadas a la descarga de energía. Las satisfacciones simbólicas tratan de la vivencia cualitativa de la tarea. Es el sentido, el significado del trabajo, los que son cuestionados en sus relaciones con el deseo. Ya no se trata de las necesidades como en el caso del cuerpo, sino de los deseos o de las motivaciones" (2001, pp. 64–65).

2. Grupos en las organizaciones

Ramos (2009) piensa en las actividades grupales como formas de mejoramiento organizacional:

"Prácticamente todos los enfoques globales de cambio se valen de la constitución de equipos, muchos de los cuales integran personas de áreas



funcionales y niveles jerárquicos diferentes. En algunos casos (...) estos grupos dan forma a estructuras paralelas a la estructura normal de la organización: una estructura que es como un andamio que se adosa a la estructura normal, para proceder a su revisión y mejoramiento. En otros casos, tales equipos representan nuevas formas de llevar a cabo las tareas cotidianas; es decir, constituyen modificaciones en la estructura normal, no una estructura paralela" (p. 223).

La idea que plantea Ramos es la de estructuras sobre estructuras que permitan pensar a la base. Dicho de otra manera, una organización que se piensa a sí misma, y que encuentra la forma para hacerlo por la vía de la agrupación y los equipos:

"Los grupos propios de estructuras paralelas son empleados para desarrollar la reflexividad dentro de la empresa y contribuir al aprendizaje organizacional. En el contexto organizacional, la unidad básica para dar curso a dichos procesos es el equipo, no el individuo" (Ramos, 2009, p. 223)

¿Pero qué son los grupos? Robbins & Judge (2002) definen dos tipos de estos:

"Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son *formales* y *no formales*. Se entiende por grupos formales aquellos que definen la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los



comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño" (p. 284).

Pregunta:

Considerando los tipos de grupo planteados por Robbins y Judge, y pensando en lo que plantea Ramos sobre una organización que se piensa a sí misma a través de grupos que funcionan como estructuras-andamios:

¿A cuál de los dos tipos de grupo pertenecería esa idea?

Robbins & Judge (2002) plantean que aún se puede especificar más respecto de los grupos. En los formales, se puede hablar de grupos de mando y grupos de tarea. En los informales, de grupos de interés y grupos amistosos.



Grupo de mando: Grupo compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado

Grupo de tarea: Quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.

Grupo de interés: Aquellos que trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico que interesa a cada uno.

Grupo amistoso: Aquel cuyos miembros se reúnen porque tienen una o más características en común

ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN GRUPO (Robbins & Judge, 2002):

La primera etapa, la *formación*, es de incertidumbre, tanto sobre el propósito como la estructura y el liderazgo. Al tener la certeza de que los miembros son parte del grupo, se puede decir que es el fin de esta etapa.

A la segunda se le llama la *etapa de tormenta*, y es la del conflictos al interior del grupo. Aún no se asimila que el grupo pueda poner limites a la individualidad. También hay conflictos de liderazgo. ¿Quién controla el grupo? Al finalizar esta etapa, se tiene más o menos identificado a un líder, aunque puede variar.

En la tercera etapa se desarrollan las *relaciones cercanas* y el grupo muestra unión y sincronización. Se crea una identidad de grupo y las relaciones se estrechan. La estructura del grupo se solidifica y asimilan todos las expectativas respecto de las reglas internas y lo esperado del grupo. En ese momento, esta etapa estaría superada.

La cuarta etapa es *desempeño*, en donde ya la estructura y función del grupo está totalmente aceptada. Ya pasó la etapa de conocimiento y las energías se ponen en la puesta en acción. Para grupos de trabajo permanentes, esta es la última etapa. Pero en caso de los comités temporales, equipos, fuerza de tarea y grupos de ese orden, que van con una labor específica, existe una *etapa de terminación*.

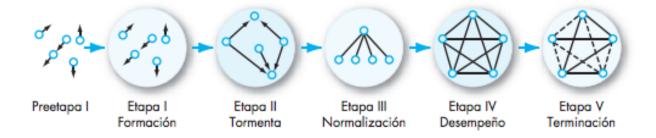
"En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a





terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo" (p. 320).

A continuación, un figura del modelo de cinco partes:



Responde...

¿Qué etapa te pareció particularmente importante?

¿Qué etapa te llamó más la atención, en cuanto algo que no considerabas parte de la formación de grupos?

¿Se podría prescindir de alguna etapa? ¿Por qué?

Propiedades del grupo (Robbins & Judges, 2002):

Según han sido identificadas por Robbins & Judge, existen cinco propiedades en los grupos: Rol, Normas, Estatus, Tamaño y Cohesión.

1. Rol: Conjunto de patrones de comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social.



- 1.1 Identidad de rol: Ciertas actitudes y comportamientos consistentes con un rol.
- 1.2 Expectativas de rol: Lo que otros piensan acerca de cómo debe actuar una persona en una situación dada
- 1.3 Percepción de rol: Punto de vista de un individuo respecto del apoyo que recibe para actuar en una situación dada.
- 1.4 Conflicto de roles: Situación en la que un individuo es confrontado por expectativas divergentes en su rol.
 - 2. Normas: Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por los miembros de éste.
 - 3. Estatus: Posición definida socialmente o rango que los demás dan a los grupos o a sus miembros.
 - 4. Tamaño: Cantidad de integrantes por grupo, de forma que se mantenga productivo. Si el tamaño es muy grande o tiene miembros que parecen no ser necesarios, la productividad de alguno de estos tiende a bajar.
 - 5. Cohesión: Grado en que los miembros de un grupo se ven atraídos uno con otro y están motivados para permanecer en el grupo.

Responde...

Sobre el concepto de rol en un grupo, ¿podrías identificar algunos roles que te parezcan fundamentales para el buen trabajo en grupo?

Además, considerando el tamaño de los grupos, ¿crees posible que la pereza sea una posibilidad cuando el número es muy grande? ¿Qué llevaría a tal actitud?





El grupo versus el individuo

La toma de decisiones es fundamental para una organización, pero, ¿es el grupo quien mejor toma decisiones en comparación al individuo? Para Robbins & y Judges existen tanto fortalezas como debilidades para los grupos.

Fortalezas:

"Los grupos generan información y conocimientos más complejos. Al sumar los recursos de varios individuos, los grupos hacen más aportes al proceso de decisión. Además de aumentar las aportaciones, los grupos introducen heterogeneidad al proceso de toma de decisiones. Ofrecen más diversidad y puntos de vista. Esto da oportunidad de que se tomen en cuenta más enfoques y alternativas. Por último, los grupos producen más aceptación de la solución. Muchas decisiones fallan una vez que se hace la elección final porque las personas no aceptan la solución. Es probable que los miembros del grupo que participan en la toma de decisiones den apoyo entusiasta a la decisión y animen a otros para que la acepten" (2002, p. 336).

Debilidades:

"A pesar de las ventajas mencionadas, la toma de decisiones grupal tiene sus inconvenientes. Consumen más tiempo porque es común que los grupos tarden más en llegar a una solución que si un solo individuo lo hiciera. Hay presiones para la conformidad en los grupos. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados un activo del grupo, ocasiona que repriman cualquier desacuerdo. Las discusiones del grupo



pueden ser dominadas por uno o algunos miembros. Si esta coalición dominante se compusiera de miembros de aptitud media y baja, se perjudicaría la eficacia conjunta del grupo. Por último, las decisiones del grupo resienten la responsabilidad ambigua. En una decisión individual queda claro quien es el responsable del resultado final, en cambio, en una grupal se diluye la responsabilidad de cualquier individuo" (Robbins & Judges, 2002).



Conclusión

La psicología laboral, en su interés por comprender todas las unidades de acción dentro del contexto de trabajo, ha teorizado sobre el aporte, las fortalezas y las debilidades tanto de los individuos como de los grupos. De ambos se ha preocupado para comprender cómo producirían mejor, así también para considerar su salud interna.

Toda organización depende de las aptitudes de sus integrantes, especialmente de su adaptabilidad al inevitable cambio, y en ese sentido, individuos que sean capaces de agruparse y hacer equipos cohesionados y eficientes es una de las soluciones más relevantes para el ámbito del trabajo en este último tiempo.

Los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones. Son una fuente tanto de aliento como de profundidad para recabar información. Si el grupo está compuesto de individuos con antecedentes diversos, las alternativas generadas son más extensas y el análisis más crítico. En una decisión grupal, cuando se toma el acuerdo de la solución final, son más las personas que dan apoyo y la implementan, siempre con cuidado de las dificultades que puede conllevar aquello.





Bibliografía

Dejours, C. (2001). Trabajo y desgaste mental, una contribución a la psicopatología del trabajo. Buenos Aires: CEIL – PIETTE – Lumen.

Ramos, C. (2009). La transformación de la empresa chilena, una modernización desbalanceada. Santiago: Ediciones Alberto Hurtado.

Robbins, S. & Judges, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.







PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD Nº 2

Encuadre y comunicaciones al interior de una organización.







Introducción

La comunicación es uno de los procesos fundamentales del ser humano, su caracterización como un "ser social" lo mantiene en constante contacto con otros, por ende, el correcto desarrollo de las habilidades para emitir y codificar mensajes de diversa índole se vuelve fundamental para la vida diaria.

Las organizaciones, en tanto entidades compuestas por una gama importante de personas distintas, no quedan exentas de esto. Su funcionamiento diario, el éxito en el logro de los objetivos, las buenas relaciones y la cooperación entre sus miembros vuelve a la comunicación uno de los factores principales para la concreción de las distintas metas propuestas a lo largo del tiempo.

En adelante, nos adentraremos en el mundo de las comunicaciones, comenzando por conceptos básicos que nos permitirán entender de mejor manera el proceso comunicativo, pasando por sus componentes, funciones y errores comunes, para después aplicar lo aprendido y aterrizarlo al campo de las organizaciones, pasando por los elementos que implica hablar de este concepto y consignar las primeras definiciones que servirán de guía para el curso.

Entender la importancia de este concepto será de gran ayuda para el desarrollo en cualquier contexto laboral, por lo que tener muy en cuenta las observaciones y ejercicios propuestos a lo largo de esta semana.





Ideas Fuerza

- El ser humano es un ser social: La comunicación es un proceso que se da de forma natural en el hombre, de ahí se puede entender que resulta una necesidad básica para él.
- La comunicación es el eje de las formas de relacionarse: Toda relación social se basa y se mantiene a partir de los procesos comunicativos, ya sean temporales o permanentes.
- 3. La comunicación es un proceso dinámico: Los roles dentro del proceso comunicativo se van intercambiando constantemente mientras la interacción dure.
- 4. El correcto funcionamiento de las organizaciones depende los niveles comunicacionales que maneje: La forma de relación entre los miembros de un grupo organizacional tendrá directa relación con el éxito o fracaso en las metas de distinto tipo que se planteen dentro de casa ambiente laboral.





Desarrollo

1. La comunicación

Para poder comprender las formas de interacción que se generan día a día en las organizaciones, se vuelve relevante revisar el concepto guía de esta unidad: la comunicación.

Es sabido que el ser humano es un ser social, por ende, la comunicación es un proceso natural en el hombre, de ahí se puede extraer la idea de que comunicarse es una necesidad básica que requiere ser cumplida constantemente, esto se puede experienciar desde el momento en que nacemos, ya que desde ahí nos estamos comunicando continuamente a través de diferentes códigos.

Comenzando por la etimología de la palabra, se observa que comunicación proviene del latín "comunis", que significa común. De esta manera, el acto de comunicar está relacionado con transmitir ideas y pensamientos con la finalidad de ponerlos "en común". Asimismo, este acto tiene a la base la utilización de un código de comunicación compartido.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, Montaner y Moyano (1995) plantean que "la palabra comunicación es empleada como conectar, informar y compartir". (citado en Báez, 2000)

Por otro lado, se ha definido tradicionalmente la comunicación como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales" (Fernández, 2016)

Si tomamos en cuenta lo dicho hasta ahora, acercamos la discusión hacia una definición de comunicación en la que aparece la idea de un "acto de relación humana en el que dos o más participantes intercambian un mensaje mediante un lenguaje o forma de expresión. Este proceso es interactivo y social"

Pregunta:

¿Qué otras definiciones de comunicación has escuchado o averiguado?





Para entender la relevancia de la comunicación en las relaciones humanas, es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La comunicación se da en un contexto
- Es un proceso que tiene efectos en el que comunica y en el que recibe e interpreta.
- Tiene influencia en la otra persona.
- Se comunica con la conducta y en la ausencia de ella también existe comunicación.

Importante

La comunicación nos permite:

- Conocer el mundo que nos rodea.
- Organizar nuestro pensamiento.
- Expresar nuestros sentimientos e ideas.
- Comprender los sentimientos e ideas de los demás

2. Modelos de comunicación

Para mirar la comunicación en las organizaciones, sus aciertos y errores, es importante tener en cuenta las distintas formas de ejercicio de la comunicación, para poder identificarlas y trabajar en relación a la que se pueda apreciar dentro de cada contexto laboral.

Para los fines de este curso, Se considerarán tres tipos de modelos:

a. Modelos lineales

Son aquellos modelos que perciben la comunicación como un proceso líneal, unidireccional considerando dos participantes: el emisor y el receptor. En los modelos con esta tendencia, la fuente de influencia se encuentra en el emisor, otorgándole un papel pasivo al receptor, que se encuentra a merced de la acción comunicador del emisor. Dentro de estos modelos encontramos el modelo de Shannon y Weaver y el modelo de Lasswell. (Aguado, 2004)





b. Modelos circulares.

Estos modelos surgen desde la introducción de la retroalimentación en las primeras ideas lineales de la comunicación. Implica la idea de la comunicación como un proceso de control en los procesos sociales. Los modelos de esta línea vienen a complejizar el proceso comunicativo, incluyendo más elementos de mediación y procesos de influencia mutua. Aquí encontramos en modelo de De Fleur, el modelo de Osgood y Schramm, el modelo de Dance y el modelo de Maleztke. (Aguado, 2004)

c. Modelos reticulares.

Estos modelos ven la comunicación como un entramado de difusión o transmisión de influencias, significados, informaciones, etc. A partir de esto, se generarían las actitudes, acciones y opiniones de los miembros de una sociedad. Dentro de este marco se encuentran el modelo de Newcomb, el modelo de Gerbner y el modelo de Westley y McLean. (Aguado, 2004)

3. Elementos de la comunicación

El proceso de comunicación, de acuerdo a las definiciones y modelos antes mencionados, se da a partir de variados factores implicados en él. Intentar englobar cada una de ellos en un solo modelo que explique de manera favorable el proceso comunicativo, parece una tarea compleja. Sin embargo, tomaremos como modelo guía el desarrollado por Roman Jakobson, el cual apunta a la multiplicidad de factores del proceso, caracterizando la importancia de cada uno de ellos dentro de cada ciclo comunicativo y ayuda un tanto en simplificar la tarea antes mencionada.

La figura N°1 muestra el modelo, considerando cada uno de sus componentes y etapas, las cuales conforman la teoría de la comunicación que sentará las bases de esta unidad.





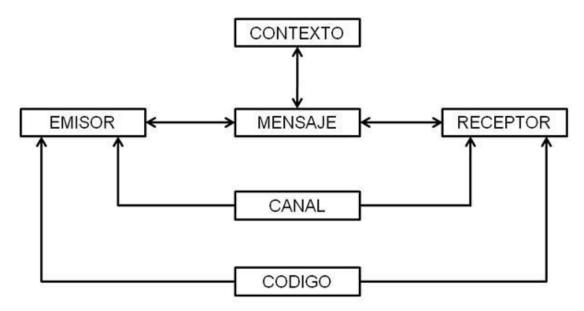


Fig. N°1: Modelo basado en el esquema de la comunicación de Roman Jakobson.

La figura muestra tres funciones básicas, las cuales hacen alusión a una primera persona, determinada por el emisor o hablante, una segunda persona, que es el destinatario u oyente y, por último, de quién o qué se habla, última persona involucrada. (Buhler en Bermeosolo, 2001)

De todas maneras, para comprender de mejor forma el esquema, se analizará el rol que cumple cada uno de los componentes del sistema, los cuales son importantes de tener claros en términos de poder conseguir una comunicación efectiva, a saber:

- 1. El emisor: Es quien comunica en primer lugar, el que toma la iniciativa del acto comunicativo. Es aquel que emite un mensaje determinado.
- 2. El receptor: Es aquel a quien va dirigido el mensaje, a la vez, podría ser quién lo recepcione aunque no haya estado destinado a él.
- 3. El mensaje: Conjunto de ideas o información que pretenden transmitirse, a través de claves, códigos, imágenes. La interpretación de este mensaje la realizará el receptor en base a una serie de factores, entre ellos, su propia experiencia personal o el contexto.
- 4. El código: Claves, imágenes, normas, lenguaje, etc, que servirán como medio para transmitir la información constituyente del mensaje. Éste debe ser compartido por el emisor y el receptor, en caso contrario, una comunicación efectiva resulta imposible.
- 5. El canal: Representa el medio por el cual se emite el mensaje del emisor al receptor. En la comunicación interpersonal, solemos usar los canales oral-auditivo y el gráfico-



- visual complementariamente, de modo de otorgar mayor riqueza a la significación del mensaje.
- 6. El contexto: Situación concreta en que se desarrolla el proceso comunicativo. Del contexto dependen los roles que asumirá el emisor y el receptor. En varios de ellos, los roles se encuentran establecidos previamente. Este factor influye directamente en la comprensión adecuada, o no, del mensaje.
- 7. El feedback: Se agrega este factor al esquema presentado. Representa la información que el receptor devuelve al emisor luego de entregado su mensaje.

(van-der Hofstadt, 2003)

Importante:

A lo largo de un mismo acto de comunicar, el emisor y el receptor intercambiaran sus roles un número indeterminado de veces, generando el dinamismo dentro del proceso.

Fuera de estas funciones básicas, cada uno de los componentes asociados al proceso comunicativo representa una función en especial, dentro de cada interacción se hacen presentes dos o más de ellas. A saber:

- La función **referencial** se centra en el contexto o contenido. Es característica de los textos informativos, la narrativa, oraciones declarativas, etc. Predomina el uso de la tercera persona.
- La función emotiva está centrada en el emisor. Predomina en ella la primera persona y caracteriza a la poesía lírica. Se evidencia en exclamaciones y enunciados en que se ponen de manifiesto emociones, sentimientos, estados de ánimo, etc.
- La función **conativa** es la centrada en el receptor (Importante notar que el receptor no es necesariamente el destinatario del mensaje). Se expresa en el uso de imperativos. El hablante pretende que el oyente actúe de acuerdo a lo solicitado.
- La función **fática** se centra en el canal. Se da cuenta de ella en todos los recursos que pretenden mantener la interacción, léase, expresiones muletillas, gestos, etc.
- La función poética se muestra en la forma en que se codifica el mensaje que contiene la información y los contenidos. La forma en que se muestra el mensaje, su construcción lingüística, pretende un efecto especial en el destinatario. El hablante busca y elige formas que contribuyan a que su mensaje tenga mejor llegada al destinatario.





 La función metalingüística aparece cuando el código sirve para referirse al código mismo. Es el lenguaje con el que se habla del lenguaje. Se hace uso de esta función en las clases donde se habla del propio código, independiente de cual sea la especialidad detrás. (Bermeosolo, 2001)

Desde algunos autores se ha tratado de complementar esta teoría de las funciones sumándole la función **situacional**, la cual se encuentra relacionada con el entorno no lingüístico. La situación afecta el discurso y gran cantidad de enunciados cobran sentido de acuerdo a la situación en que se desarrollan.

4. El proceso comunicativo.

Para hablar del proceso comunicativo, haremos alusión al momento en que todos los elementos antes descritos intervienen activamente, de forma dinámica. Lo que se genera con esto, es una secuencia organizada en la que todos se presentan en mayor o menor grados, en distintos momentos de la secuencia.

El proceso se desarrollará en un contexto determinado y con un código concreto, se utilizará un canal determinado y con la intervención de, al menos, dos participantes (emisor y receptor). El primero de ellos transmite un mensaje que, dependiendo del éxito del proceso, el receptor lo recibe total o parcialmente. (van-der Hofstadt, 2003)

Para el autor, existe un elemento crucial dentro del proceso comunicativo, el cual también tiene gran relación con las dificultades dentro del mismo:

"Para que esto se produzca, el emisor, inicialmente, debe tener unos objetivos que debe haber definido con claridad, pues en caso contrario podrán manifestarse de manera ambigua, sin que el emisor controle la manifestación de los mismos. En este primer punto encontramos una primera fuente de error y distorsión en la comunicación, pues habitualmente no nos planteamos objetivos concretos en nuestros actos de comunicar, lo cual, además de dificultar los mismos, impide que



podamos valorar de forma objetiva los resultados, dejando terreno libre a las impresiones" (van-der Hofstadt, 2003, p.13)

Así, el grado de éxito en el proceso comunicativo depende, en gran manera, de la cantidad de objetivos que se logren cumplir en el camino.

Los pasos siguientes vienen de la mano, en primera instancia, con el hecho de que el emisor, tomando sus objetivos, codifique las ideas o pensamientos que quiera transmitir adaptándolo al código que haya previsto utilizar. Tener en cuenta en este paso, que del objetivo a la transmisión aparecen filtros concretos de parte del emisor que podrían interferir en la correcta entrega del mensaje. (van-der Hofstadt, 2003)

El tercer paso viene de la mano con la transmisión, donde lo relevante en esta instancia es escoger un canal adecuado para facilitar la comunicación. (van-der Hofstadt, 2003)

La correcta conjunción de estos tres pasos, generará el correcto desarrollo del proceso, considerando la intencionalidad previa del emisor y los objetivos planteados. Esto, tanto en la vida personal como en el trabajo dentro de una organización, resulta crucial para generar las dinámicas esperadas.

Cada uno de estos pasos presenta dificultades particulares y, por ende, genera errores, los cuales se verán en detalle a partir de la semana 4.

Para finalizar esta semana, se tomarán todos los conceptos, modelos y visiones abordadas hasta ahora y se dará paso, de lleno a cómo éstos se dan, funcionan y son cruciales dentro de las organizaciones.

5. La comunicación en las organizaciones

Para hablar de comunicación organizacional, nos referiremos al proceso en el que los miembros reúnen la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que van ocurriendo en ella. Como característica, podemos decir que las organizaciones son entidades más bien estáticas, esto por cuanto sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y mostrando con éxito las actividades en conjunto de la agrupación, la cual estará organizada mientras sus participantes cooperen.

Podemos decir que los participantes están en constantes procesos de organización y reorganización. La comunicación, en este caso, es el proceso por el cual los miembros facilitan la realización de actividades coordinadas.





5.1 Funciones de la comunicación organizacional

Desde la postura de Hanneman y McEwen, todas las escuelas de teoría gerencial toman la comunicación como un fenómeno central en las organizaciones, es porque:

- La comunicación parece entregar a los miembros un conocimiento compartido sobre las metas organizacionales.
- La comunicación es el medio por el cual una organización se adentra en su ambiente.
- La comunicación hace de mediador entre las entradas y salidas de una organización. (1993)

Por otro lado, Goldhaber (1977) postula que la comunicación tiene cuatro funciones básicas en las organizaciones.

- 1. Coordinación de tareas.
- 2. Resolución de conflictos.
- 3. Compartir información.
- 4. Resolución de problemas.

Tres elementos importantes respecto a la comunicación organizacional:

- 1. La comunicación es un fenómeno que se genera con toda organización, independiente de su tipo o tamaño.
- 2. La comunicación organizacional es una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se presenta en fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- 3. La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de actividades y técnicas encaminadas a facilitar el flujo de mensajes que se generan dentro de los miembros de la organización y entre estas y su medio. También, se puede ver como una de sus funcionalidades, el hecho de que sea para influir en las actitudes, opiniones y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que se cumplan de mejor y más rápida forma los objetivos planteados.

A partir del tercer punto, mencionado recientemente, la comunicación organizacional puede dividirse en:

1. Comunicación interna: Dirigida a personal de la organización, a saber: directivos, gerencia, empleados, obreros)





2. Comunicación externa: Dirigida a públicos externos de la organización (accionistas, medios de comunicación, autoridades gubernamentales, etc). También, se comprende en este punto las relaciones públicas y la publicidad.

Desde la postura de Margarida Krohling (1986), se pueden definir tipos de comunicación empleadas por las organizaciones bajo los siguientes parámetros:

- Comunicación administrativa: Es aquella que se procesa dentro de la organización.
 Es "el intercambio de informaciones dentro de una empresa o repartición teniendo en cuenta su mayor eficiencia" (de Zouza, 1978)
- Comunicación institucional: Es la que facilita a una organización poder tener un concepto y una posición favorable en la opinión pública, esto tiene que ver directamente con lograr credibilidad, simpatía, confianza en los públicos relacionados directamente con la organización.
- Comunicación mercadológica: Dirigida a la masificación de los productos y servicios de una organización, da cuenta de cualquier manifestación comunicativa generada con un fin mercadológico, constituyéndose en una serie de mensajes de carácter persuasivos, realizados a partid del marco socio-cultural del consumidor.

Desde la postura de la autora, los tres tipos de comunicación antes mencionados, componen lo que llamamos comunicación organizacional.

De la comunicación organizacional podemos plantear los siguientes puntos:

- "La comunicación ocurre dentro de un sistema abierto, complejo, el cual es influenciado por su medio ambiente, al mismo tiempo que aquel lo influye.
- La comunicación organizacional abarca los mensajes, desde su flujo, su propósito, su dirección y los medios por los que son transmitidos.
- La comunicación organizacional, también abarca a la gente, con sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades y concluye diciendo que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes." (Krohling, 1986, p. 109)

Tomando esta definición podemos entender que existe:

• Comunicación interna





- Comunicación con el entorno
- Mensajes de todo tipo
- Utilización de todos los medios posibles
- Objetivos, políticas y contenidos
- Cultura organizacional

La definición que aporta Hanneman y McEwen (1993) resulta particularmente efectiva, para ellos, la comunicación organizacional

"es un concepto amplio, que incluye transacciones internas, tanto como externas de información; comunicación interna; típicamente se relaciona con una o más dimensiones de la estructura (...) Comunicación externa incluye intercambios, entre organizaciones y flujo de mensajes hacia el sistema, por parte del medio ambiente externo" (p.218)





Conclusión

A lo largo de esta semana, se ha podido apreciar la variada gama de conceptos y modelos relacionados a la comunicación. Como proceso fundamental del ser humano, estudiar las dinámicas implicadas en cada proceso se vuelve un factor de interés a lo largo del tiempo.

Los procesos comunicativos tienen una estructura y poseen roles particulares, tenerlos claros resulta de vital importancia al momento de observar y analizar las dinámicas organizacionales en las que uno se encuentra inmerso. La información entregada nos entrega parámetros importantes respecto a cómo poder apreciar estos roles, la forma de entrega de información de parte del emisor, la codificación por parte del receptor, la utilización de un canal dentro de un contexto determinado forman parte fundamental del filtro de la mirada que hay que poseer para buscar alternativas de trabajo frente a potenciales problemáticas.

Las organizaciones, como entidades dinámicas y con continuos procesos comunicativos, requieren, para el logro de sus objetivos, poder tener una base potente en esta temática, donde sus miembros puedan participar activamente de los procesos, en un ambiente de cooperación y entendimiento, de modo de poder alinearse respecto a las metas y caminos propuestos aportando a un buen clima y cultura organizacional.

Se espera que la información entregada aporte herramientas fundamentales en el proceso de identificación de factores y procesos comunicacionales, de modo de ser una habilidad práctica en el desempeño laboral en cada ambiente. Durante la semana 4 ahondaremos en las dificultades dentro de las organizaciones en términos comunicacionales, además de seguir profundizando los sistemas formales de comunicación en las empresas.





Bibliografía

Aguado, Juan (2004) Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación. Universidad de Murcia.

Báez, Carlos (2000) *La comunicación efectiva*. Editorial BÚHO. Santo Domingo, República Dominicana.

Bermeosolo, Jaime (2001) *Psicología del lenguaje. Fundamentos para educadores y estudiantes de pedagogía.* Tercera edición. Ediciones Universidad Catolíca de Chile. Santiago, Chile.

Fernández, Felisa. (2016) Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Editorial Tutor Formación. Logroño, España.

Goldhaber, Gerald (1977). Comunicación Organizacional. México, DF, Logos Consorcio Editorial.

Hanneman y McEven (1993), citados por Loria, Juan en Comunicación en las Organizaciones. Ponencia presentada al I Seminario - Taller Latinoamericano: Formación para la Comunicación Organizacional. Santafé de Bogotá.

Krohling, Margarida Maria (1986). Planeamiento de Relaciones Públicas en la comunicación integrada. Sao Paulo: Summus.

Souza Andrade, C. Teobaldo de (1978) .Diccionario profesional de Relaciones Públicas y glosario de términos anglo-americanos. Sao Paulo, Saravia.

Van.der Hofstadt, Carlos (2003) El libro de las habilidades de comunicación: Cómo mejorar la comunicación interpersonal. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.







PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD № 2

Encuadre y comunicaciones al interior de una organización.







Introducción

Las dinámicas comunicacionales, como elemento fundamental dentro de las organizaciones, tienen estructuras particulares y funcionamientos distintos de acuerdo a las pautas que se desarrollen en cada proceso comunicativo.

Dependiendo de cada una de esas pautas, los procesos pueden ser adecuados o no, cumplir o interrumpir la concreción de objetivos planteados, en términos generales, de la forma en que se maneje la información en cada grupo miembro de una organización, depende gran parte del devenir de cada organización.

De esta forma, no solo aparecen pautas correctas para enfrentar las comunicaciones, si no que una gran gama de barreras dificultan los procesos, interrumpiendo los objetivos y mermando la forma en que cada organización se comunica diariamente.

En este documento, se revisarán los procesos concretos que componen una organización en términos comunicacionales, pasando por las barreras más relevantes en las que hay que poner la vista y, finalmente, se revisarán herramientas concretas de trabajo para el buen manejo de las problemáticas ligadas a la comunicación organizacional.

Recordar que poner atención a cada concepto, ayudará de manera importante al análisis diario de las dinámicas dentro de cada organización y así, poder plantear la mejor solución posible frente a cada problemática.





Ideas Fuerza

- 1. Las comunicaciones, formales o informales pueden aportar de manera positiva o negativa a las organizaciones: Existen formas distintas de comunicación entre pares o entre miembros con jerarquías disímiles, cada una de ellas tiene pros y contras dependiendo del contexto y la forma en que se apliquen.
- 2. Cada proceso comunicativo plantea un desafío en la medida de superar las barreras comunicacionales que se presentan: Existen barreras de distinto tipo implicadas en cada uno de los procesos comunicacionales, la identificación de las mismas y la forma de hacerles frente son un paso fundamental en la reparación y buen trabajo de las comunicaciones dentro de cualquier contexto organizacional.
- 3. Para cada barrera, una solución: Existen pautas claras respecto a la forma de subsanar las distintas barreras que juegan en contra de los procesos organizacionales, el abanico de posibilidades permite que las barreras se puedan superar de manera adecuada y a tiempo, siempre y cuando se reconozcan las fallas involucradas.



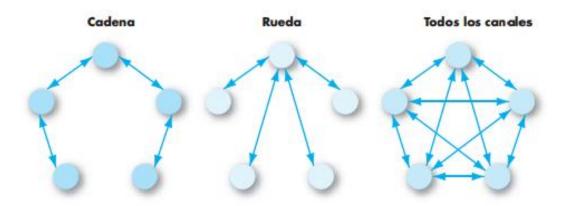


Desarrollo

1. Cómo operan las comunicaciones en las organizaciones

1.1 Redes formales de grupos pequeños.

Las redes formales de las organizaciones pueden llegar a ser muy complicadas, podrían incluir a cientos de personas y a una docena o más de niveles jerárquicos. Se puede comprender de mejor manera lo complejo de esto con la siguiente imagen, que muestra tres redes comunes para grupos pequeños:



(Robbins & Judge, 2009, p.358)

La primera de ellas, la cadena, sigue de forma rígida la cadena de mando formal. Esta red acerca los canales de comunicación que se encontrarían en una organización rígida de tres niveles. (Robbins & Judge, 2009)

Luego, la rueda, depende de una figura central que hace las veces de conducto para todas las comunicaciones de un grupo. Estimula la red comunicacional que encontraríamos en un equipo con un líder fuerte. (Robbins & Judge, 2009)

Por último, la red de todos los canales permite la comunicación activa entre todos los miembros de un grupo. Se caracteriza en la práctica por equipos autodirigidos, aquí, todos los miembros del grupo son libres para aportar, no hay ninguna persona adoptando el papel de líder. (Robbins & Judge, 2009)





Criterio		Redes	
	Cadena	Rueda	Todos los canales
Velocidad	Moderada	Rápida	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento de un líder	Moderada	Alta	Ninguna
Satisfacción de los miembros	Moderada	Baja	Alta

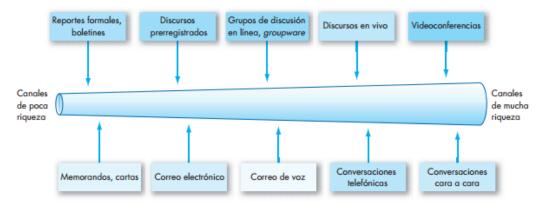
(Robbins & Judge, 2009, p.359)

La figura presentada muestra la comparación de rendimiento de cada una de las redes bajo distintos criterios de evaluación. La eficacia de cada red depende directamente de la variable que interese trabajar. Por ejemplo, la estructura de rueda ayuda al surgimiento de un líder, la red de todos los canales en la medida que se busque la satisfacción de los miembros y la de cadena en caso de lo que se busque sea la exactitud.

1.2 Elección de canales de comunicación.

La elección de los canales de comunicación es un hecho relevante a la hora del funcionamiento de las organizaciones, tanto así, que una incorrecta decisión en este ámbito podría suponer problemáticas estructurales, errores en la toma de decisiones, movimientos complejos para una organización, etc.

Algunos canales de comunicación son bastos en la medida de que tienen la capacidad para manejar claves múltiples de forma simultánea, facilitan la retroalimentación rápida y son muy personales, otros, en tanto, no cumplen con estos tres factores. Se puede catalogar, para los efectos de este curso, la riqueza de los canales de comunicación según la siguiente imagen:



(Robbins & Judge, 2009)



El concepto de riqueza del canal para referir a la cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio comunicativo.

Según el diagrama presentado, la conversación cara a cara viene a liderar este ranking en relación a la riqueza del canal, es decir, proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio comunicativo. Ofrece claves de información variadas, tales como palabras, posturas, expresiones faciales, etc. También entrega retroalimentación directa e inmediata, tanto verbal como no verbal, así como el hecho de encontrarse presente, lo cual no es trivial en materia de estrategias comunicativas. Los canales escritos impersonales, los reportes formales y boletines están en la parte más baja de esta evaluación.

El hecho de si un mensaje es de rutina o no es lo que media, en casi todos los casos, la elección de un medio por sobre otro. Los mensajes de rutina tienden a ser directos y mantienen grados mínimos de ambigüedad. Por otro lado, los mensajes no rutinarios son complicados y tienen altas posibilidades de no entenderse correctamente. Sin embargo, se puede comunicar mensajes no rutinarios eficazmente seleccionando el canal correcto en cuanto a riqueza.

1.3 Comunicación organizacional formal

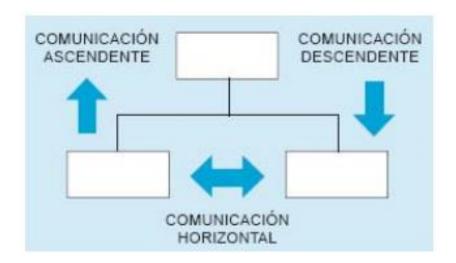
Para lograr los objetivos estratégicos planteados por cada organización, la acción coordinada y el trabajo en equipo son fundamentales. En palabras de Katz y Khan (1986): "los procesos de comunicación permiten a la organización mantener coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así si característica esencial: la de ser un sistema" (citado en Gan & Berbel, 2007, p.147).

La comunicación es un instrumento que permite la introducción, aceptación, interiorización y difusión de los valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Para sentirse parte activa e importante de la organización, los trabajadores necesitan estar informados. La correcta gestión de una comunicación interna tiene un objetivo a la base: cubrir las necesidades comunicacionales que tengan los distintos individuos o grupos miembros de la organización. (Llacuna & Puyol, 2008)

Para que la comunicación sea efectiva entre los miembros de una organización, es fundamental que los procesos comunicativos fluyan en todos los sentidos posibles, esto, según el siguiente diagrama:







(Llacuna & Puyol, 2008)

Cuando se habla de comunicación descendente, se refiere particularmente a la que está compuesta y dirigida desde la dirección o gerencia hacia el personal. En este punto, los cargos superiores de las organizaciones deben asegurarse de que los empleados que tengan a su cargo cuenten con la información necesaria para realizar su labor de forma efectiva. Generalmente, este grupo lo componen pedidos de información de rutina, órdenes, instrucciones, medidas de organización, etc. Este tipo de comunicación entrega relevancia a los intereses de la organización, descuidando a ratos el nivel socio-integrativo. Suelen existir problemáticas como la ambigüedad, vaguedad de los mensajes o contradicción de las órdenes realizadas. (Llacuna & Puyol, 2008)

La comunicación ascendente se refiere a la que va desde el personal hacia la dirección o gerencia. Los mensajes de abajo hacia arriba se basan en informaciones de rutina necesaria para el trabajo en los distintos niveles de la organización. Es una herramienta que entrega retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y respecto a los problemas de la organización. Se plantea la posibilidad, de parte de los trabajadores, de dar sugerencias para solucionar problemas, propuestas de mejora. El buen funcionamiento de este tipo de comunicación, genera que los miembros de la organización sientan un real interés de sus superiores hacia ellos, disminuyendo la tensión en las relaciones interpersonales y las presiones laborales. (Llacuna & Puyol, 2008)

La comunicación horizontal es la que se da entre personal de igual jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a sentar sus bases en el entendimiento mutuo y debido a que la comunicación continuada genera solidaridad entre los miembros. La importancia de esta comunicación es que permite compartir información, coordinar y



resolver problemas entre los miembros, aporta a la resolución de conflictos, otorga apoyo social y emocional a las personas y contribuye a la eficacia en el trabajo.

1.4 Comunicación organizacional informal

Este estilo comunicacional está basado en la espontaneidad, la jerarquía en ese punto no es relevante. Se refiere a la interacción social entre los componentes, lo que trae como producto el afecto o amistad entre los mismos. (Llacuna & Puyol, 2008)

Según como se emplee la comunicación informal, puede beneficiar o perjudicar los procesos de las empresas. En el lado positivo, este tipo de comunicación aporta a la cohesión grupal y a tener retroalimentación de los distintos aspectos del trabajo. Existen variados beneficios asociados a este tipo de comunicación, como lo es el hecho de fortalecer la cultura organizacional o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas. (Llacuna & Puyol, 2008)

En el polo negativo, se genera el rumor y el chisme, lo que es un gran distorsionador de la productividad y está lejos de aportar a las organizaciones

2. Barreras en la comunicación

A lo largo del proceso comunicativo se produce una amplia gama de fenómenos. Los que veremos a continuación afectan de manera decisiva al mensaje en sí, tanto a la forma de emitirlo como a la de recibirlo.

Para referirnos a las barreras de la comunicación, tendremos en cuenta que son "todo lo que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación" (Reyes, 2004, p.397).

La relevancia de conocer la existencia de las barreras y la manera de trabajar sobre ellas, recae en el hecho de que el objetivo de todo emisor, además de sus objetivos comunicativos concretos, es que el mensaje llegue al receptor y logre evitar la mayor cantidad de filtros y ruidos posibles. En general, se busca evitar cualquier tipo de barrera que se interponga en el proceso comunicativo, así, conseguir una comunicación lo más efectiva posible. (van-der Hofstadt, 2003)

Conociendo esas barreras, se puede empezar a plantear su solución en mayor o menos medida, lo que resulta imposible si no conocemos sus características fundamentales.





Una primera clasificación, tiene relación con la postura de asociar distintas barreras comunicacionales a los distintos elementos de la comunicación.

En relación a la fuente, no tener el mensaje completo.

- Respecto del receptor, no poner atención o no aclarar dudas.
- Sobre el canal, no escoger el más eficaz para la comunicación, o usar un canal innecesariamente largo.
- En relación a la respuesta, impedir que se realice, ignorarla o dificultarla.
- Por lo que hace al mensaje, agregarle elementos innecesarios volviéndolo confuso o adolecer de alguno de los elementos que se tienen que dominar para efectuar la comunicación
- En relación al ambiente, no escoger el más apropiado.

(Reyes, 2004)

Por otro lado, a partir de las definiciones de van-der Hofstadt (2004), el cual subdivide las barreras comunicativas en las relativas al entorno, al emisor y al receptor.

2.1 Barreras debidas al entorno.

Se centran en las causas físicas que pueden influir de forma negativa en el proceso comunicativo, éstas están clasificadas en tres puntos.

- a. Medio ambiente: Se considera en este punto fundamentalmente los ruidos debidos a maquinarias, al público que se concentra en un lugar particular, al tráfico, etc. Se incluye también el frío y el calor en momentos en que no se puedan resolver recurriendo a aparatos de climatización, estando al aire libre, por ejemplo.
- b. Características físicas del espacio: Se refiere al ajuste de las características físicas al tipo de comunicación que se vaya a producir. No existe un lugar demasiado grande ni demasiado pequeño, a no ser que se quiera comparar o relacionar con algo.

Se incluye en este apartado los lugares demasiado pequeños o demasiado grandes para el tipo de comunicación que se va a desarrollar, imposibilidad





de privacidad y discreción, incomodidad del mobiliario, falta de decoración, etc.

c. Causas debidas a la organización de la actividad: Se incluye en este punto las interrupciones de cualquier tipo (compañeros, teléfonos móviles, etc), aglomeraciones de gente, apuros, etc.

(Van-der Hofstadt, 2004. p.58)

Siempre se tiene la posibilidad de intervenir en el entorno, de forma de hacerlo más agradable, y así favorecer la comunicación aunque sea mínimamente. De esta manera, se vuelve relevante considerar los puntos mencionados anteriormente como forma de prevenir barreras comunicacionales dañinas para el proceso comunicativo.

2.2 Barreras debido al emisor.

Se refieren a las relacionadas con el sujeto que en un momento particular cumple el papel de emisor, ya sea en momentos prolongados de tiempo, como en una disertación, o bien durante instantes breves para después convertirse en receptor, como ocurre en un diálogo cualquiera entre dos personas.

Éstas se pueden clasificar en dos grupos, a saber:

a. Relacionadas con el código a utilizar en el proceso de comunicación: Una de las primeras barreras dentro de este grupo es la falta de un código común con el receptor, tanto por desconocimiento como por mal uso del mismo. Resulta imprescindible la utilización de un código compartido para que exista la posibilidad de comunicarse. Es tan relevante este punto, que la ausencia comunes supone incapacidad de comunicación. códigos la Por otro lado, hay que considerar la ambigüedad del lenguaje, lo que incluiría desde la falta de un hilo conductor del discurso a la presencia de un discurso incoherente. No solo es relevante la presencia de un código, sino que la capacidad de utilizarlo de forma adecuada para permitir la construcción de cada mensaje acorde a los objetivos planteados con anterioridad. Además, dentro de este punto se incluye la mala utilización de la redundancia, entendiendo como tal todo aquello que facilita la comprensión del mensaje sin aportar ninguna información. La utilización de la redundancia en necesaria para facilitar la comprensión de un mensaje, el exceso de la misma o su ausencia pueden suponer errores importantes dentro del proceso comunicativo.





b. Relacionadas con la habilidad de la persona: En primer lugar, dentro de este grupo se incluyen la falta de habilidades concretas de comunicación, por ejemplo, suponer que el receptor ya conoce cosas, adivinar el pensamiento, no escuchar ni preguntar, etc.

En segundo lugar, cabe resaltar los filtros o actitudes, creencias y valores, prejuicios relacionados con la persona y su historia de aprendizaje, lo que puede dar cuenta de una no valoración del punto de vista del otro, por ende, no escucharlo, prejuzgarlo, etc.

Finalmente, actitudes negativas hacia cualquiera de los elementos del proceso comunicativo (receptor, canal, etc.), que provocan reacciones emocionales que contaminan el mensaje.

(Van-der Hofstadt, 2004, p.59-60)

Además de tener una adecuada formación e información necesaria para salvar en lo posible las barreras relacionadas con el receptor, en lo relativo a las causas sobre el código, hay que tener presente que este tipo de dificultades se dan principalmente por la ansiedad del emisor. La ansiedad se puede producir por distintos motivos pero, el aprendizaje de técnicas para el manejo de la ansiedad pueden ayudar a reducir los problemas que se relacionan con el emisor. (van-der Hofstadt, 2004)

De todas maneras, independiente de las causas, la ansiedad es una realidad en la mayoría de los procesos comunicativos, ésta será directamente proporcional a la importancia que le otorguemos a los objetivos planteados respecto a la comunicación de cada momento.

La ansiedad puede manifestarse de forma física como cognitiva, variando sus síntomas de acuerdo a cada persona que la vivencia.

2.3 Barreras debidas al receptor.

Las barreras relacionadas al receptor se refieren a aquellas que tienen que ver con el sujeto que en un momento particular hace el papel de receptor, independiente de si su rol es por tiempo prolongado o intercambiado con el de emisor.

Para este conjunto de barreras, podemos agruparlas en dos, a saber:

a. Relacionadas con la habilidad personal: en primera instancia, se encuentra la falta de habilidades concretas de comunicación. Respecto a esto, se incluyen situaciones tales como no poner atención al mensaje, evaluar





anticipadamente el mensaje, interpretarlo incorrectamente, prejuzgar el mensaje, etc. En general, todo aquello relacionado con la carencia de una escucha adecuada.

En segundo lugar, se encuentran los filtros, esto se refiere a la proyección de preferencias hacia el interlocutor como a las expectativas sobre las consecuencias en la interpretación de mensajes.

Por último, se encuentran las barreras que son consecuencia de la defensa psicológica del individuo al verse atacado, presionado o amenazado por la situación comunicativa.

 Falta de feedback o retroalimentación: Dentro de este punto se incluye el hecho de no plantear preguntas de aclaración, sea por el motivo que sea, lo cual se encuentra directamente relacionado con la escucha idónea. (van-der Hofstadt, 2004, p.61-62)

Para el trabajo de las barreras relacionadas con el receptor, la escucha activa se muestra como la mejor manera de enfrentarse a ellas, reduciendo significativamente las dificultades que se producen en esta línea.





En síntesis:

Barreras debido al entorno:

- a. Medio ambiente
- b. Características físicas del espacio
- c. Organización de la actividad.

Barreras debido al emisor:

- a. Relacionadas con el código
 - Falta de un código común
 - II. Ambigüedad del mensaje
 - III. Utilización inadecuada de la redundancia
- b. Relacionadas con la habilidad personal:
 - I. Falta de habilidades de comunicación
 - II. Filtros
 - III. Actitudes negativas

Barreras debido al receptor:

- a. Relacionadas con la habilidad personal:
 - I. Falta de habilidades de comunicación
 - II. Filtros
 - III. Defensa psicológica
- b. Por falta de feedback o retroalimentación





Si bien las clasificaciones antes mencionadas son válidas y efectivas a la hora de mirar las barreras comunicacionales presentes en los distintos ambientes organizacionales, hay otras clasificaciones más comunes que tocan temáticas distintas a las antes mencionadas. En palabras de Reyes (2004), éstas son:

- Barreras semánticas: Formadas por todo uso inadecuado del lenguaje, por ejemplo: palabras vagas o con doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos personas, etc.
- Barreras psicológicas: Irritación o turbación en quién da el mensaje o en quién lo recibe.
- Barreras sociológicas: antipatías, choque o resentimientos entre quienes se da la comunicación. A modo de ejemplo, se pueden ubicar en este punto las suspicacias de los sindicatos hacia la empresa o al revés.
- Barreras culturales: Nivel de preparación intelectual distinto entre quienes dan y quienes reciben el mensaje.
- Barreras administrativas: Sistemas inadecuados de organización, canales innecesariamente largos, papeleo, etc.
- Barreras fisiológicas: Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.
- Barreras físicas: Ambiente de ruidos, ecos, etc, en el lugar donde se realiza el proceso comunicativo.

(Reyes, 2004, p.398)





3. Recomendaciones generales de aplicación

Para concluir esta unidad, se darán algunas recomendaciones generales para conseguir una comunicación eficaz en los contextos organizacionales, Estas se realizarán a partir de Llacuna & Puyol (2008).

Los principales requisitos son:

- Claridad: La comunicación, sobre todo debe ser clara, por ende, el lenguaje que se utilice y la manera de transmitir cada mensaje debe ser accesible para quien va dirigida la información. Esto, considerando las barreras mencionadas previamente.
- II. Integridad: La comunicación debe ser un lazo integrador entre cada miembro de la empresa. Esto, para lograr el mantenimiento de la cooperación entre los integrantes, y así lograr los objetivos planteados.
- III. Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación se torna más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir o reparar canales de comunicación formal.
- IV. Equilibrio: Cada plan de acción desarrollado debe tener un plan de comunicación detrás, enfocado a las personas que el plan vaya a involucrar.
- V. Moderación: La comunicación debe ser lo más acotada posible y la estrictamente necesaria, el exceso de información puede generar ambigüedades, burocracia e ineficiencia.
- VI. Difusión: De preferencia, la comunicación formal de cada organización debe efectuarse por escrito, pasando solo a través de canales estrictamente necesarios.
- VII. Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben perfeccionarse periódicamente, de modo de trabajar en pos del trabajo en equipo, la cohesión de los grupos y los objetivos organizacionales.





Conclusión

Finalizando esta unidad, se vuelve relevante dar una mirada por los elementos que guían la temática comunicacional dentro de cada organización.

Cada uno de los elementos de la comunicación están en juego en los variados procesos comunicacionales que se generan a cada minuto en las organizaciones. Los mismos elementos, fundamentales para el buen funcionamiento de la comunicación, plantean barreras que deben ser subsanadas a medida que vayan siendo reconocidas.

Barreras físicas, psicológicas y relacionadas a cada uno de los elementos de la comunicación. Lo relevante, y esperado a partir del estudio durante esta unidad, es poder seguir afinando la mirada de forma de plantearse todo el tiempo en situaciones donde se puedan proponer soluciones y metodologías de cambio para ayudar al mejor funcionamiento organizacional a partir de sus dinámicas comunicacionales.

Por otro lado, aparece relevante tener en consideración las formas de conseguir una comunicación eficaz, desde la claridad hasta la evaluación, formas de trabajar que aportan, desde individuos hasta grupos más amplios, a la concreción de objetivos, planteados de forma micro o macro, para que cada organización pueda ir creciendo progresivamente.

No olvidar que la comunicación no es solo un elemento que aporta en cuanto a la funcionalidad de la organización, también ayuda en elementos como la cohesión grupal, el bienestar personal, el despojo de las presiones laborales, etc. Elementos que por sí mismos aportan a un buen clima dentro de cada organización y a que cada persona pueda entregar lo mejor de sí dentro de cada espacio, proyecto o desafío.





Bibliografía

Gan, Federico & Berbel Gaspar (2007) *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales.* Editorial UOC. Barcelona España.

Llacuna, Jaime & Pujol, Laura (2008) *La comunicación en las organizaciones.*Disponible en:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Reyes, Agustín (2004) Administración Moderna. Noriega Editores. México.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2009) *Comportamiento organizacional.* Pearson educación. México.

Van.der Hofstadt, Carlos (2003) El libro de las habilidades de comunicación: Cómo mejorar la comunicación interpersonal. Ediciones Díaz de Santos S.A. España.







PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD № III Motivación







Introducción

La motivación no solo es la energía movilizadora para alcanzar una meta, sino que también se trata de la conjunción de diferentes elementos tanto internos como externos que permiten esta energía. Se puede considerar como un factor fundamental en todo ámbito de la vida, pues es aquello que, nuevamente, mueve al sujeto a la realización de ciertas tareas, pero, ¿cómo aplica la motivación en el trabajo?

Para entenderlo más a cabalidad, se desarrollarán dos miradas teóricas que buscan dar explicación a como las diferentes aristas que componen a la persona se conjugan y afectan la dirección de nuestras motivaciones; antes de entrar a su aplicación al trabajo, se tendrá que entender la motivación en su contexto más amplio: el social.

En primer lugar, será necesario diferenciar entre los factores internos y externos que construyen la motivación. Posteriormente, se revisará una postura teórica que engloba las necesidades internas y externas, las cuales, en la medida que se encuentren satisfechas, permitirán la movilización de nuestras motivaciones en pos de la autorrealización.





Ideas Fuerza

La motivación como constructo: La motivación se entiende desde vertientes tanto internas como externas, de origen biológico, primando la supervivencia del sujeto y de origen cultural, las cuales se rigen por las exigencias sociales.

Mirada unificadora en la motivación: Entender que la unificación de los elementos constitutivos de la motivación, dan paso a formas más complejas de necesidades, las cuales requieren de estrategias más elaboradas para su satisfacción.

Las emociones y su influencia en la motivación: Dar cuenta de la influencia que mantienen las emociones en nuestra motivación. Como los estados anímicos y el tipo de tarea que predisponen a un mejor o peor desempeño.

.





Desarrollo

¿Qué se sabe sobre la motivación?

La motivación es entendida popularmente como la energía que moviliza nuestras acciones en pos de un beneficio o simplemente la realización de una actividad determinada. Si bien es la forma más fácil de entender el término motivación, esta definición no logra abordar todos los elementos intrínsecos que generan la motivación.

Visión clásica de la motivación



Morris Charles y Maisto Albert: Psicología general

1. Teoría de Los motivos Sociales

Al referirse a la motivación, es imprescindible hacer un nexo con las emociones, las necesidades internas y las expectativas sociales. Dado que estas generan las direcciones en las cuales se enfocan nuestras energías y nuestra conducta, dando motivos a nuestro actuar.

"Un recién nacido no tiene motivos. Las expectativas de afecto se construyen basadas en la experiencia que la persona posee en su ambiente" (McKeachie Dolye. Psicología. 1981. Pág. 184). La cita recién expuesta señala que las motivaciones no tienen un origen intrínseco o natural, pues son una construcción entre elementos tanto internos como elementos externos, entendiendo elemento interno como las necesidades biológicas que se han de satisfacer a través de diferentes estrategias o acciones. De forma opuesta, los elementos externos que dan origen a las motivaciones se ligan a lo cultural o proveniente desde el entorno, entendiendo que cada cultura extiende ciertas exigencias sobre los individuos pertenecientes a esta.





Lo anterior se fundamenta en la distinción que realiza Chóliz (2004) en su texto "Psicología de los motivos sociales", en el cual expone:

Se entiende que los motivos primarios (hambre, sed y sueño) están directamente involucrados en la preservación del individuo, por lo que tienen un componente biológico destacable. Los motivos secundarios son aprendidos y no son directamente necesarios para la conservación del individuo. Derivan de emociones y motivos primarios, pero una vez establecidos pueden modificarlos. Los motivos secundarios, a su vez, pueden ser personales o sociales, si son independientes o no, de las distintas relaciones sociales. (Chóliz, 2004, p. 7)

1 a. Factores Internos o Biológicos

En cuanto a los factores internos, se puede señalar que durante los comienzos del siglo XX, fue de amplia aceptación la idea de que la conducta motivada residía en los instintos, patrones innatos de conductas y necesidades que caracterizan a cada especie. Popularizándose la idea de pulsión (concepto acuñado por Freud el cual refiere al movimiento energético al interior del aparato psíquico), la cual consideraba la conducta motivada como una estrategia cuyo fin es atenuar el estado desagradable de tensión o activación (una pulsión) y devolver el cuerpo a su estado de homeostasis (equilibrio). Dentro de los factores internos más comunes se pueden nombrar el hambre, la sed y el sexo.

Si ya sea el hambre o el sexo tienen una base biológica, esto no implica una separación de lo externo, como la cultura o las experiencias vividas de forma individual.



1 b. Factores externos

Del mismo modo que existen necesidades biológicas que movilizan la motivación, existen factores netamente externos, que se instalan y modifican en la medida que las personas se desarrolla e interactúan con las demás, acomodando las necesidades y motivaciones dependiendo las exigencias sociales a las que se han de responder. Lo cual se conecta directamente con el aprendizaje de lo que Chóliz (2004) llama motivos sociales, tales como: Logro, Poder y afiliación.

El motivo de logro se entiende como una necesidad instalada desde el exterior la cual según McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) en Chóliz (2004): "es la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño, el interés por conseguir un estándar de excelencia.", la cual se modificaría según las necesidades externas en conjunción a las características personales de cada individuo.

Choliz (2014) propone una serie de características que identificarían y caracterizarían a las personas que cuentan con un elevado grado de motivación por logros.

MOTIVACIÓN POR LOGROS

Buscan activamente el éxito en el rendimiento profesional, asumiendo ciertos riesgos, pero sin exceder sus capacidades reales (McClelland y Boyatzis, 1982).

Son emprendedores y se interesan en los negocios y actividades empresariales (McClelland, 1985).

Asumen la responsabilidad de las consecuencias de su conducta.

Se interesan por el feedback de su ejecución, la información sobre el rendimiento de su conducta. Con ello pretenden conocer el grado en el que su comportamiento ha sido más o menos eficaz y cuáles han sido las claves de su éxito.

Son innovadores, buscan activamente nuevas formas de realizar las tareas que conduzcan al objetivo deseado. Tal es así que, en su afán por ejecutar fórmulas nuevas, pueden no tener en cuenta los medios para conseguir los objetivos, y en ocasiones adquieren fama de tramposos o poco honrados





(Mischel y Gilligan, 1964).

Ejecutan con más eficacia que los demás las tareas desafiantes. Sin embargo el rendimiento no es diferente del de los demás cuando la tarea es rutinaria o demasiado fácil (Heckhausen, 1967).

Rinden más que el resto de personas ante tareas que suponen motivación intrínseca. Cuando el refuerzo obtenido es externo y manifiesto, su rendimiento puede ser normal (Deci, 1975).

No eligen tareas fáciles, sino que prefieren las de dificultad moderada. En concreto, prefieren las tareas donde la probabilidad de éxito se encuentre entre 0,30 y 0,50 (De Charms y Carpenter, 1968).

Evitan riesgos extremos, pero asumen mayor cantidad de riesgos calculados. Así, por ejemplo, evitan infracciones serias de conducción, tales como conducir excesivamente deprisa y de forma temeraria, pero cometen infracciones menores, tales como aparcar indebidamente, conducir sin carnet, o excederse en la carga permitida.

Información extraída de Chóliz (2004): Psicología de los motivos sociales.

Otra de las motivaciones sociales descrita es la que alude a la motivación de afiliación, la cual señala la necesidad de mantener un reconocimiento externo a través de la cercanía con otros. Exponiendo diferentes características observadas en personas que se movilizan principalmente desde esta motivación.

MOTIVACION DE AFILIACIÓN

Tienen una elevada participación en las conversaciones de pequeños grupos (Giffors, 1981).

Eligen estilo de vida y vivienda que les facilite el contacto social, más que el aislamiento (Switzer y Taylor, 1983)

En la relación de pareja mantienen un compromiso mayor con su compañero (O´Malley y Schubarth, 1984).

Buscan activamente contacto social con los demás, por ejemplo, realizan mayor número de visitas a sus amigos (Lansing y Heyns, 1959)





En actividades de grupo eligen a compañeros y amigos, independientemente de que sean más o menos competentes en la tarea que se trate (French, 1956).

Es más probable que establezcan relaciones amorosas (Morrison, 1954) y que se casen pronto (Bickman, 1975).

Pasan menos tiempo solos que los que tienen necesidad de afiliación baja (Constantian, 1982).

Evitan los comentarios susceptibles de promover divisiones en el grupo en que se encuentren (Exline, 1962)

Información extraída de Chóliz (2004): Psicología de los motivos sociales.

La tercera motivación social responde al poder, esto refiere a la necesidad de mantener control sobre otros, personas que requieren puestos de alto mando, como jefaturas, que les permitan mantener una relación vertical con los demás. En alguna medida puede parecerse a la motivación de logros, ya que ambos buscan desafíos que les permitan destacar dentro de un grupo. Sin embargo, el autor esclarece la diferencia recalcando una característica esencial.

Una de las diferencias entre las necesidades de poder y de logro estriba en que los sujetos con un motivo de poder elevado son conservadores y utilizan el poder para mantener la situación tal y como está, mientras que los sujetos con alta motivación de logro aceptan con agrado los cambios, siempre que ello favorezca el rendimiento. (Chóliz, 2004, p 45)

Esta clase de manifestación no solo varía según la relación con la cultura o las exigencias del entorno, además presenta variaciones por género. McAdams (1982) en Chóliz (2004) argumenta que en los varones se caracteriza por conductas manifiestamente más competitivas y asertivas que en las mujeres. De la misma manera, señala que a igualdad de intensidad en este motivo, los varones de clase baja se comportan más agresivos que los



de media-alta. Se plantea una serie de cualidades observables en las personas que muestran una marcada motivación por poder.

MOTIVACIÓN POR PODER

Con mucha mayor frecuencia de lo que puede ser habitual en otras personas, aquellos que detentan necesidad de poder intentan convencer y persuadir a los demás acerca de diversas cuestiones. Para algunos autores, esto hace que elijan profesiones donde puedan ejercer influencia sobre los demás (Winter, 1973).

Los varones son asertivos, competitivos y agresivos. Las mujeres no manifiestan dichas características en mayor intensidad que los demás (McClelland, 1975).

Realizan conductas cuyo objetivo es lograr prestigio ante los demás (Winter, 1973).

Utilizan a los miembros del grupo al que pertenecen para obtener beneficio personal. Suelen hacer alianzas de conveniencia con otras personas, que las deshacen en el momento que no obtienen el provecho que habían planificado (Heckhausen, 1980).

Pueden llegar a ser buenos líderes, en el caso de que su comportamiento se oriente a la tarea y se rehuya el beneficio personal.

En la evaluación y juicio de los demás, se guían por estereotipos, siendo más susceptibles de ser influidos por prejuicios (Copeland, 1992).

Información extraída de Chóliz (2004): Psicología de los motivos sociales.

2. <u>Teoría de la motivación de Maslow</u>

Una de las teorías que unifican tanto la visión biologicista de las necesidades y motivaciones con la influencia de lo social y cultural en nuestra persona es la teoría de la motivación humana, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, en su libro Motivación y personalidad (1943), en donde postula que la motivación es fundamental en pos de la autorrealización, cúspide en tanto





satisfacción de nuestras necesidades como personas. Para graficar lo antes dicho, jerarquiza las necesidades humanas en la forma de una pirámide, la cual es conocida como la pirámide de Maslow, la que se divide en 5 grupos, separados desde los fundamentales y básicos hasta los más complejos de realizar.



En el primer nivel se encuentra las necesidades fisiológicas, ligadas a las necesidades básicas de una persona para la supervivencia de esta.



Necesidades Fisiológicas		
Necesidad de tener dinero		
Necesidad de liberar desechos corporales		
Necesidad sexual		
Necesidad de beber agua		
Necesidad de dormir		
Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)		
Necesidad de comer		

En el segundo nivel se encuentran la necesidad de seguridad, la cual refiere a la necesidad intrínseca de cada persona a sentirse seguro y protegido.

Necesidad de Seguridad
Seguridad física
Seguridad de empleo
Seguridad de ingresos y recursos
Seguridad moral y fisiológica
Seguridad familiar
Seguridad de salud
Seguridad contra el crimen de la propiedad personal
Seguridad de autoestima



En el tercer lugar de la pirámide se encuentra la necesidad de Afiliación, la cual refiere a que cada individuo necesita de la colectividad para realizarse, y no solo de la colectividad, además, formar parte de esta y desarrollarse en el interior de grupos humanos.

Necesidades de Afiliación	
Amor.	
Grupo de trabajo	
La amistad	
Afecto	

En el cuarto lugar se encuentra la necesidad de reconocimiento, lo cual refiere a una arista más compleja que solo ser parte de un grupo humano, además ser reconocido por el mismo y destacado. Como se puede observar, en un principio de la pirámide las necesidades eran más específicas y concretas, sin embargo en la medida que estas necesidades básicas se ven satisfechas, el autor propone la capacidad de poder satisfacer necesidades más complejas y abstractas.

Necesidad de reconocimiento
Autoestima
Reconocimiento hacia la propia persona
Logro particular
Respeto hacia los demás

Por último, la necesidad de autorrealización la cual se puede satisfacer una vez la mayoría de las necesidades anteriores logre su satisfacción, dejando la libertad para ascender a planos más abstractos y trascendentales ligados a áreas del desarrollo personal y espiritual.



Necesidad de Autorrealización
Moralidad
Creatividad
Resolución de conflictos

Es desde esta mirada más integradora que ofrece Maslow en la que se expone una de las perspectivas que generan una visión general de lo que es una comprensión unificadora del ser humano, el cual es conocido como enfoque holístico.

En esta teoría dicha proposición significa muchas cosas concretas. Por ejemplo, significa que todo el individuo está motivado no sólo una parte de él. En buena teoría, no existe tal cosa como una necesidad del estómago, de la boca o una necesidad genital. Solamente hay una necesidad del individuo. (Maslow 1943. p. 3)

El autor indica que no es una parte de nuestro cuerpo el que desea algo, sino que es todo nuestro conjunto el que requiere de alimentación. Si bien ciertas funciones residen en órganos específicos, carece de sentido estudiar la motivación desde esa mirada tan sesgada, pues omite las diferentes reacciones que se gatillan desde las necesidades. Entendiendo que nuestra percepción también se adecúa a las necesidades presentadas, por ejemplo, al tener hambre nuestra percepción dará mayor prioridad a los alimentos y nuestro pensamiento se avocara a la idea de comer o nos llevara recordar comida.

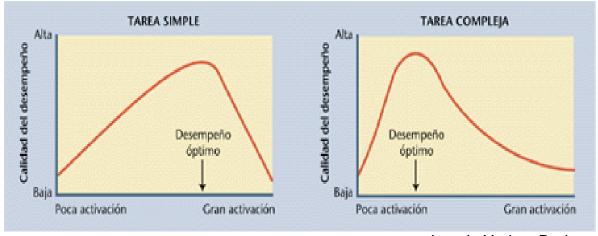
Del mismo modo, si nos encontramos hambrientos, nuestro cuerpo no contará con la energía suficiente para desarrollar diferentes acciones. Las necesidades más complejas y más elevadas en la pirámide de necesidades interfieren en el resto de funciones, ejemplo de lo anterior es la pérdida de un ser querido, el cual podría llevarnos a un periodo de duelo en el que no se sienta hambre ni ánimo para realizar cualquier interacción o actividad. Así, ciertos cuadros depresivos o de estrés laboral llevan a la debilitación del cuerpo, dificultando la realización de



tareas productivas o generando cuadros de ansiedad que imposibilites un desarrollo normal de la vida laboral.

3. **Emociones y motivación**

Morrisy Maisto agregan un elemento más a los antes mencionados, el cual es la emoción, indicando que activan y dirigen la conducta y nuestras motivaciones, señalando que la emocionalidad llevaría a ejecutar una actividad o dejar de realizarla. Mencionando la Ley de Yerkes-Dodson la cual señala que cuanto más compleja sea una tarea, más bajo será el nivel de activación emocional que pueda tolerarse sin que interfiera con el desempeño y de forma contraria, si la tarea es de fácil resolución la emocionalidad permite un mejor desempeño.



Ley de Yerkes-Dodson

En el gráfico de la izquierda se señala que en tareas simples el punto más alto en relación a la calidad del desempeño es acompañado de una gran activación emocional. De forma contrario, el grafico de la derecha, muestra cómo las tareas complejas generan poca activación emocional a pesar de que se tenga un buen desempeño.

Pregunta:

¿Cuándo el nivel de activación emocional es alto, y en qué casos es alto?



Conclusión

Como se ha desarrollado a lo largo de la unidad, la motivación está ligada a diferentes elementos, ya sean factores biológicos o internos, los cuales quedan ligados a las necesidades de supervivencia. Los factores externos o sociales están constituidos por la historia individual y las exigencias del medio, las que constituyen en la persona las necesidades de reconocimiento que necesitará solventar para sentir la realización personal.

La naturaleza del hombre tiende a la resolución de las pulsiones o tensiones en cuanto requiere resolver sus necesidades, generando diferentes motivaciones para la resolución de las exigencias como ser biológico y como ser social. Las cuales se entrecruzan, en el espacio laboral como fuente de recursos para la supervivencia, además de ser un espacio de interacción social donde la persona puede dar cabida a las necesidades de pertenencia, la cual es una exigencia primitiva, innata, desde la perspectiva de que el hombre es un animal social.

En relación a lo anterior nace una pregunta: ¿Qué papel juega la motivación en lo laboral? El espacio laboral no solo es la fuente de recurso económico que permite la subsistencia, además, es un espacio social de encuentro el cual permite la relación con otros, figuras fundamentales para el reconocimiento. Los puestos de trabajo cargan con connotaciones sociales, ya sea de estatus, o la capacidad de brindar el acceso a cosas materiales que se pueden considerar como necesarias para sentirse realizados. Ahora bien, si el espacio laboral permite el acceso a la satisfacción de las necesidades, se logrará mayor motivación por lo que se realiza. De forma contraria, si el espacio laboral no ofrece condiciones que permitan el desarrollo profesional o personal, se genera un desgaste, que desmotiva frente al trabajo.





Bibliografía

Chóliz. (2004). Psicologia de los motivos sociales. 07/10/2016, de Universidad de Valencia Sitio web: http://www.uv.es/~choliz

Domínguez-Vásquez, P & Olivares, S; Santos, J L, 2008. Archivos Latinoamericanos de Nutrición 58.3

Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos

McKeachie Dolye. Psychologies. Traducción de Universidad Simón Bolívar Caracas, Venezuela.1978. Ed. Fondo Educativo Interamericano.

Morris Ch. & Maisto A. Psicología general, 2001. Editorial Pearson Educación







PSICOLOGÍA LABORAL

UNIDAD Nº III Motivación







Introducción

La motivación individual es un criterio que se ha tornado basal en la psicología laboral, en cuanto que el desempeño individual y luego la producción de la organización dependen en cierta medida de que el individuo esté motivado para realizar sus tareas, especialmente cuando el trabajo no necesariamente responde a una necesidad vital del individuo (o para el individuo), es decir, cuando las tareas que realiza son ajenas a su interés particular.

¿Pero cómo se trabaja en relación a la motivación del individuo, algo que es tan personal y, en la misma medida, subjetivo? Además, ¿cómo es posible pensar la motivación en su contexto, y a través de qué maneras se puede acercar a una medición de la misma?

Así como durante la semana pasada se revisaron conceptos en relación a la motivación y sus teorías, esta vez el foco estará puesto en la aplicación y bajada de estos conceptos a lo práctico, al trabajo mismo, para así entender cómo la motivación puede ser un concepto sobre el que trabajar y así mejorar el desempeño individual y colectivo.





Ideas Fuerza

La motivación como concepto práctico: Se entenderá que el criterio subjetivo de la motivación puede ser comprendido y aplicado.

Las condiciones de trabajo como influyentes en la motivación individual: La motivación debe ser estimulada y el trabajo debe entregar el escenario que permita tal cosa.

El trabajo como un espacio flexible: El lugar de trabajo debe ser adaptable a las necesidades de los individuos, de forma que estos mejoren su rendimiento y la productividad sea óptima.





Desarrollo

1. Diseño del trabajo

La forma en que se organiza el trabajo y sus elementos, según estudios sobre el diseño del trabajo, incrementan o disminuyen el esfuerzo que se les dedica. Además, estas investigaciones detallan cuáles serían estos elementos que afectan al esfuerzo (Robbins & Judge, 2002).

1.1 MCT: Modelo de las características del trabajo.

Este modelo, desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham, propone que cualquier trabajo queda descrito según cinco dimensiones (Robbins & Judge, 2002, pp. 217–218):

DIMENSIONES	
Variedad de aptitudes	Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes. Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
Identidad de la tarea	Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión





	sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.
Significancia de la tarea	Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital. El del empleado de limpieza que asea los pisos del hospital sería un trabajo bajo en esta dimensión.
Autonomía	Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guión de ventas estandarizado con cada cliente potencial.
Retroalimentación	Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y

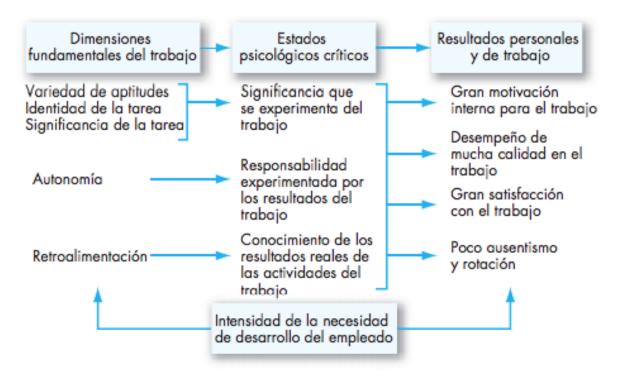




después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

Ejemplo:

La siguiente figura muestra el modelo de las características de trabajo (MCT). La combinación de las tres primeras dimensiones (variedad de aptitudes, identidad de la tarea y significancia de la tarea) permiten un trabajo significativo. Si estas características están en el trabajo, el trabajador lo verá como valioso, importante y compensador (Robbins & Judge, 2002).



Fuente: Robbins & Judge, 2002.

Por su parte, los trabajos que permiten la autonomía le confieren a los propios trabajadores la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo. Además, si



estos tienen retroalimentación, los trabajadores tendrán conocimiento de la eficacia con la que los ejecutan. Dicen Robbins y Judge (2002, p. 218):

Desde el punto de vista de la motivación, el MCT dice que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden (conocen los resultados) que ellos en persona (experimentan responsabilidad) han realizado bien una tarea a su cargo (les resulta significativa). Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.



Entonces, recapitulando conceptos (Robbins & Judge, 2002, pp. 216-218):

Diseño del trabajo: Forma en que están organizados los elementos de un trabajo.

MCT: El que propone que cualquier trabajo puede describirse en términos de cinco dimensiones laborales fundamentales; variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Variedad de aptitudes: Grado en que el puesto requiere que se realicen varias actividades diferentes.

Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de un elemento de trabajo identificable y completo.

Significancia de la tarea: Grado en que el puesto tiene efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.

Autonomía: Grado en el que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo y para determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

Retroalimentación: Grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el puesto dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

2. Rediseñar los trabajos

Las siguientes son maneras en que la MCT puede llevarse a la práctica para hacer trabajos más motivantes.

I. Rotación de puestos: Es el cambio periódico que hace un empleado de una tarea a otra, generalmente del mismo nivel y que requiera aptitudes similares. Se da principalmente por exceso de rutina. Según Robbins y Judge (2002, p. 219):

Los aciertos de la rotación de puestos radican en que reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. La rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa,

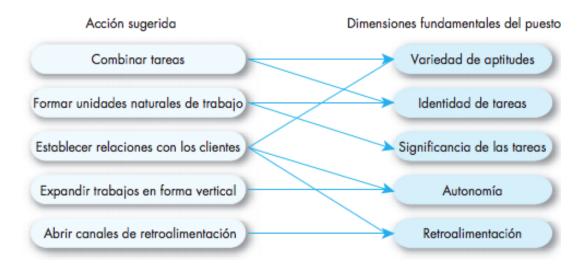


porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes.

- II. **Diversificación del puesto:** Permite incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolla en puestos con más diversidad.
- III. **Enriquecimiento del puesto:** Se refiere a la expansión vertical de los puestos, con el aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo. Según Robbins & Judge (2002, p. 220):

Un puesto enriquecido organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia, y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo.

La siguiente figura muestra cómo los lineamientos podrían enriquecer un puesto (Robbins & Judge, 2002, p. 220):



Fuente: Robbins & Judge, 2002.





Este tipo de rediseño recude los costos del ausentismo y la rotación, explican Robbins & Judge (2002), mientras que al mismo tiempo aumenta la satisfacción de los empleados. Aún así, no necesariamente esto quiere decir que la productividad se vea beneficiada.

3. Arreglos de trabajo alternativos

Según Robbins & Judge (2002), otra manera de hacer que el ambiente de trabajo sea más motivador para el trabajador es la posibilidad modificar los acuerdos laborales. Entre estas opciones se encuentran los Puestos compartidos, y el Teletrabajo, y el Horario flexible.

- I. **Puestos compartidos:** Acuerdo que permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas a la semana.
- II. **Teletrabajo:** Se refiere a los empleados que hacen el trabajo en su casa al menos dos días de la semana, mediante una computadora conectada con su oficina.
- III. Horario flexible: Horas de trabajo flexibles dentro de ciertos límites.

Pregunta:

¿Cuál consideras que es la diferencia entre los tres primeros tipos de rediseño con los tres últimos arreglos de trabajo alternativo?

4. Teorías del proceso

Las teorías del proceso involucran tanto la teoría de las Expectativas como a la teoría de la Equidad.

I. Teoría de las Expectativas

Esta teoría fue inicialmente propuesta por Víctor Vroom y afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. Así, los trabajadores tendrán la motivación para aumentar su desempeño, en la medida de que estimen que aquel movimiento les permitirá tener una buena evaluación, además de buenas recompensas y satisfacción de sus propias metas (Bedodo, Giglio, 2006).

10





Así, dicen Bedodo & Giglio (2006), es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- **1.** Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.
- **2.** Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- **3.** Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

Bedodo & Giglio (2006) agregan:

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo se produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad)

Entonces, la valencia se referirá a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Es una expresión que se haya en el orden del deseo, de la intención que el individuo tenga para alcanzar su meta propuesta, y funciona como indicador personal para el empleado. Está asociada a la experiencia y va cambiando en el tiempo según se van satisfaciendo necesidades, dando lugar a nuevos deseos (Bedodo & Giglio, 2006). En ese sentido, se podría entender el siguiente esquema:







En ese sentido, las expectativas tienen que ver con la fuerza e convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una ejecución de una tarea. Esto también indica que las valencias pueden ser tanto positivas como negativas (del -1 al +1), ya que los empleados pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado. Según plantean Bedodo & Giglio (2006):

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser



analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

II. Teoría de la equidad

En la motivación, la equidad cumple una función importante. Es común que los empleados comparen lo que aportan en el trabajo (es decir, el esfuerzo, las competencias, su experiencia, su educación) y los resultados (a saber: salario, aumento de sueldo, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Los trabajadores miden lo que el trabajo les entrega de vuelta según cuánto hayan invertido en él, y además, lo cotejan con sus compañeros. Un estado de equidad se da cuando la relación entre esos factores es justamente equitativa. Si no lo parece, se considera un estado de desigualdad (Bedodo & Giglio, 2006).

Se identifican distintos referentes sobre los que los empleados pueden realizar sus comparaciones (Bedodo & Giglio, 2006):

Pregunta:

¿Por qué crees que es importante encontrar las motivaciones específicas de cada individuo, y no se trabaja con un principio universal para comprender sus motivaciones?

- 1. Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual.
- 2. Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
- 3. Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual.
- 4. Otro exterior: otro y otros individuos fuera de la organización actual.





La elección del referente puede estar condicionada por diversos factores, como la información que se posea del referente y el grado de atractivo que este tenga para la persona. (...) se sostiene la existencia de cuatro variables moderadoras de la elección del referente: género, antigüedad, nivel en la organización, que en el caso de arrojar una desigualdad, da paso a seis posibles opciones: (i) cambiar sus aportes al trabajo; (ii) cambiar sus resultados; (iii) distorsionar las percepciones del yo; (iv) distorsionar las percepciones del otro; (v) escoger otro referente; y (vi) abandonar el terreno". (Bedodo & Giglio, 2006).

III. Sistemas de recompensa

Considerando que la paga es tan importante, dicen Robbins & Judge (2002), se debe entender qué y cómo pagar a los empleados, y para hacer eso, la administración debe tomar decisiones estratégicas. Habrá que tener en cuenta cuatro principales decisiones estratégicas relacionadas con la compensación que es necesario tomar en cuenta:

- i. ¿qué es lo que se paga a los empleados?
- ii. ¿cómo pagar a los empleados individuales?
- iii. ¿qué prestaciones ofrecer?
- iv. ¿cómo elaborar programas de reconocimiento del empleado?

Qué pagar: Establecer estructura de pagos.

Son muchas las formas de pagar a los empleados, y para eso lo primero es establecer niveles de pago, lo que es un procedimiento complejo y que implica equilibrar la igualdad interna (el valor del trabajo para la organización, generalmente establecido por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos), y la igualdad externa (competitividad externa entre el pago de una y otra empresa, generalmente establecido por encuestas de salarios). Robbins & Judge plantean (2002, p. 228):





Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo con la organización. Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de ésta sean demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe hacer la empresa, con intercambios claros.

Cómo pagar: Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable.

Es clásico el discurso de ciertos trabajadores que se preguntan por qué acaso deberían hacer algún esfuerzo adicional si siempre es igual, incluso si hicieran el mínimo no habría diferencia. Les pagan lo mismo, y hace sentido que alguien en un trabajo en el que no se siente a gusto se pregunte por qué debería hacer siquiera un poco sobre el mínimo. Pagos por antigüedad en el cargo, por ejemplo, ayudan solo a reforzar esta idea. Por contraparte, existen los bonos asociados al desempeño, que ayudan a que el esfuerzo extra se vea recompensado.

Robbins y Judge (2002, p. 228) plantean:

Cierto número de organizaciones –tanto empresas de negocios como distritos escolares y otras instituciones gubernamentales— están abandonando el pago basado solamente en las credenciales o la antigüedad en el servicio, para acercarse al uso de programas de pago variable. Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de programas de pago variable. En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida



individual u organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño.

Existen, en ese sentido, diferentes tipos de programas de pago variable (Robbins & Judge, 2002):

- a) Pago a destajo: Un plan de pago en el cual los trabajadores reciben una cantidad fija por cada unidad de producción terminada
- b) Pago con base en el mérito: Se basa en la evaluación del desempeño.
- c) **Bonos**: Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.
- d) Pago con base en las aptitudes: Establece niveles de pago con base en las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.
- e) Planes de reparto de utilidades: Programa que incluye a toda la organización a través de que se distribuyen las compensaciones con base en alguna fórmula establecida y diseñada alrededor de la rentabilidad de la compañía.
- f) Reparto de las mejoras: Plan de incentivos grupal basado en una fórmula.
- g) Planes de propiedad de acciones para los empleados: Planes de prestaciones establecidos por la compañía con los que los empleados adquieren acciones de ella, con frecuencia a precios por debajo de los del mercado, como parte de sus prestaciones.

Prestaciones flexibles: desarrollo de un paquete.

Se trata de un plan que permite que cada empleado forme un paquete de prestaciones individual hecho según sus necesidades y situación. "Este tipo de prestaciones reemplaza los programas tradicionales de 'un plan para todos' que dominaron a las organizaciones por más de cincuenta años" (Robbins & Judge, 2002, p. 234)

Pregunta:

¿Cuál es la diferencia entre el Qué pagar y el Cómo pagar, en términos del sistema de recompensas?





Recompensas intrínsecas: programas de reconocimiento a los empleados.

Las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Las intrínsecas adoptan la forma de programas de reconocimiento al empleado, y las extrínsecas son los sistemas de compensación. "Los programas de reconocimiento van desde decir "gracias" en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo" (Robbins & Judge, 2002, p. 235).

Una de las grandes ventajas es su costo, o, derechamente, su gratuidad. Los elogios y alabanzas son, obviamente, gratuitas. Es por eso que su popularidad, según Robbins & Judge (2002), ha aumentado. Lamentablemente, existe la posibilidad de la manipulación política de este tipo de recompensas por parte de la administración, especialmente considerando que no es un sistema estandarizado.



Conclusión

Es necesario entender, como se ha planteado desde un comienzo, que la individualidad, la subjetividad de los trabajadores, es fundamental en el trabajo y la productividad de una organización. Cada cual tiene sus propias motivaciones y necesidades que les mueven, todas distintas de las del compañero, del siguiente empleado.

La psicología laboral debe comprender estas diferencias y marcarlas de forma que puedan distinguirse y trabajarse sobre ellas. De esta forma se pueden individualizar metas y las recompensas, paraque estas puedan coincidir con las necesidades propias del individuo en particular, y que pueda sentirse realmente involucrado con el trabajo a propósito de intenciones personales.

Esto permitiría una situación en la que ambos, tanto empresa como trabajador, se puedan ver favorecidos, pero, se vuelve a insistir, para eso lo fundamental es el poder apreciar al individuo desde ese lugar que ocupa, atender a esas necesidades y motivaciones particulares, y no esconderlas bajo las necesidades imperativas de una organización que, en el peor de los casos, en su versión más impermeable, puede solo perjudicarse a sí misma.



18



Bibliografía

Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica.

Robbins, S. & Judges, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México.



