

# CAPÍTULO 15

*La tecnología tiene un papel protagonista en la espectacular comedia musical Miss Saigón, de Broadway. Una moderna red de computadoras, monitores y comunicaciones inalámbricas facilita los miles de cambios de sonido, luz y utilería que nunca podrían realizar los técnicos manuales trabajando a una velocidad sobrehumana.*

## TECNOLOGÍA, DISEÑO DEL TRABAJO Y TENSIÓN

### SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

La tecnología en el sitio de trabajo  
Diseño del trabajo  
Tensión en el trabajo

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Describir el papel del ciclo PHVA en el mejoramiento continuo.
- 2 Explicar la popularidad actual de la reingeniería, y compararla con la ACT.
- 3 Describir las implicaciones de los sistemas de fabricación flexibles para las personas que trabajan en ellos.
- 4 Identificar quiénes se ven afectados por la obsolescencia de los trabajadores.
- 5 Comparar el modelo de características del puesto con el modelo de procesamiento de información social.
- 6 Identificar las características de una organización amigable con la familia.
- 7 Describir las fuentes potenciales de tensión.
- 8 Explicar las diferentes variables individuales que modelan la relación tensión-resultados.

*Robinson Crusoe inauguró la semana comprimida de 40 horas.  
Llegado Viernes, todo el trabajo quedaba hecho.  
—L. FEGHTNER*

**L**a Federal National Mortgage Association (mejor conocida como Fannie Mae) es la compradora más grande de hipotecas de casas en Estados Unidos. Como podría esperarse, Fannie Mae se apoya mucho en las computadoras para procesar enormes cantidades de información sobre créditos y ayudar a que la empresa coloque sus créditos en valores de fácil venta.

Hasta principios de los 90, Fannie Mae se apoyaba en docenas de computadoras mainframe y en un sistema de administración altamente centralizado para desarrollar el trabajo. Pero dicho sistema no podía satisfacer el creciente volumen de negocios de la compañía. De manera que la administración remodeló los procesos de trabajo en la organización, desintegrando los antiguos departamentos centralizados y reemplazándolos con equipos de trabajo que vinculaban a los expertos en finanzas, mercadotecnia y computación. Para unificarlo todo, la administración reemplazó su sistema de computación centralizado con una red de más de 2 000 computadoras personales y nuevo software que hizo que las máquinas fueran

accesibles para los trabajadores con un mínimo de capacitación.

Los \$10 millones que Fannie Mae gastó en las nuevas computadoras y en los procesos de trabajo resultaron ser dinero bien empleado. cuando disminuyeron las tasas de interés en 1992, surgieron los

refinanciamientos y se disparó el volumen de operaciones de Fanny Mae. El nuevo sistema no sólo pudo manejar el gran incremento en el volumen, sino que generó un mejoramiento considerable de la productividad del empleado promedio. Es decir, Fannie Mae pudo desarrollar mucho más trabajo con sólo unas cuantas personas más. Entre 1991 y 1992, el volumen casi se duplicó a \$257 mil millones. Sin embargo, esto se logró con la integración de sólo 100 nuevos empleados a su fuerza de trabajo de casi 3 000 personas. “Si no hubiéramos utilizado esta tecnología”, dice el vicepresidente Franklin D. Rains, que aparece en la fotografía de la página anterior, ‘nuestro negocio se hubiera desplomado’. Por el contrario, las utilidades de Fanny Mae aumentaron un 13%, para llegar a \$1 .6 mil millones.<sup>1</sup>

**E**ste capítulo se centra en tres temas interrelacionados: la tecnología, el diseño del trabajo y la tensión en el trabajo. Mostraremos la forma como la tecnología está cambiando las organizaciones y los trabajos que realiza la gente. También mostraremos cómo la administración está rediseñando puestos y programas de trabajo en la creencia de que estas acciones pueden incrementar la productividad y satisfacción del empleado. Por último, mostramos cómo la tecnología y el diseño del trabajo son dos factores que contribuyen al incremento de los niveles de tensión entre algunos empleados.

## θ *La tecnología en el sitio de trabajo*

En el análisis del capítulo anterior sobre las razones por las que son diferentes las estructuras introdujimos el término *tecnología*. Dijimos que la tecnología era la forma como una organización transforma sus insumos en productos. En años recientes, economistas, administradores, consultores y analistas de negocios han utilizado ampliamente este término para describir la maquinaria y equipo que utiliza la electrónica y las computadoras avanzadas para obtener esa producción.

El tema común entre las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo es que sustituyen con maquinaria la mano de obra humana en la transformación de insumos a productos. Esta sustitución de mano de obra por capital se ha estado realizando casi sin parar desde la Revolución Industrial a mediados del siglo xix. Por ejemplo, la introducción de la electricidad permitió que las fábricas textiles introdujeran telares mecánicos que podían producir telas con mucho mayor rapidez y economía que como lo hacían antes, cuando los telares funcionaban con energía humana. Pero, en el último cuarto de siglo, la computarización del equipo y la maquinaria han sido el principal impulsor del remodelamiento del sitio de trabajo en el siglo xx. Por ejemplo, los cajeros automáticos (CA) han reemplazado a miles de cajeros humanos de los bancos. Los robots, y no la gente, ejecutan el 98% de las soldaduras de punto en los nuevos Taurus de la Ford. Muchos automóviles vienen equipados ahora con computadoras a bordo, que diagnostican problemas que solían llevar horas a los mecánicos. IBM ha construido una planta en Austin, Texas, que puede fabricar computadoras laptop sin la ayuda de un solo trabajador. Todo, desde el momento en que las piezas llegan a la planta de IBM, hasta el empaque final de los productos terminados, está totalmente automatizado. Y nuestro ejemplo inicial de Fannie Mae ilustra la forma como las empresas han utilizado computadoras personales para descentralizar la toma de decisiones y generar enormes incrementos en la productividad.

*McKesson, distribuidor de medicamentos, literalmente equipa a las personas que llenan sus órdenes con tecnología. El personal del almacén usa un dispositivo de 12 onzas que consta de una computadora, un escáner de láser y un radio bidireccional. El dispositivo recibe las órdenes de los clientes desde una computadora central y las despliega en una pantalla minúscula de la computadora, que indica a los que llenan las órdenes dónde se encuentran los productos y planea la ruta más eficaz para encontrarlo en un almacén que tiene 22 000 artículos. Cuando una orden está completo, la minicomputadora envía información a la computadora central del almacén, para actualizar los números del inventario y de la factura del cliente.*

Este libro trata del comportamiento de la gente en el trabajo. Ninguna cobertura de este tópico estaría completa hoy en día sin el examen de la forma como las recientes innovaciones de la tecnología están cambiando el sitio de trabajo y la vida de los empleados en el trabajo. En esta sección veremos cuatro temas específicos relacionados con la tecnología y el trabajo: la administración de calidad total (ACT) y procesos de mejoramiento continuo, reingeniería, sistemas flexibles de fabricación y obsolescencia de los trabajadores.

## La calidad y los procesos de mejoramiento continuo

En el capítulo 1 describimos la ACT como una filosofía de administración que está impulsada por el logro constante de la satisfacción de los clientes, mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales. Los administradores de muchas organizaciones, especialmente en América del Norte, han sido criticados por aceptar un nivel de desempeño por debajo del nivel de perfección. Sin embargo, ¡la ACT argumenta que lo *bueno* no es *suficientemente bueno*! Para ilustrar este punto, es fácil suponer que un desempeño 99.9% libre de errores representa el grado más alto de excelencia. No obstante, ese porcentaje no se ve tan impresionante si nos damos cuenta de que si lo aplicamos resultaría que el servicio postal de Estados Unidos estaría perdiendo 2 000 piezas de correo por hora, o que los médicos estadounidenses harían 5 000 cirugías defectuosas por semana, o que ocurrirían dos accidentes de aviación por día en el aeropuerto O'Hare de Chicago.<sup>2</sup>

Los programas de la ACT buscan alcanzar el mejoramiento continuo en el proceso, de manera que se reduzca constantemente la variabilidad. Cuando se eliminan las variaciones, se incrementa la uniformidad del producto o los servicios. Esto, a su vez, genera menores costos y mayor calidad. Por ejemplo, Advanced Filtration Systems, Inc., de Champagne, Illinois, redujo recientemente el número de defectos en el producto — según fue determinado por una auditoría de calidad efectuada a los clientes — de 26.5 por 1 000 unidades a cero durante los últimos cuatro años. Y eso ocurrió durante un periodo en que la producción unitaria mensual se triplicó y el número de empleados disminuyó en 20 por ciento.

El mejoramiento continuo va en contra del enfoque administrativo estadounidense más típico, que considera los proyectos de trabajo como lineales, con un principio y un fin. Por ejemplo, los administradores estadounidenses tradicionalmente han concebido la reducción de costos como un proyecto de corto plazo. Se fijan una meta de reducir costos en 20%, lo logran y luego dicen: “¡Vaya! Ya terminó nuestra reducción de costos.” En cambio, los japoneses han concebido el control de costos como algo que nunca termina. La búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin línea de llegada.

La búsqueda de un mejoramiento que nunca se acaba exige un enfoque circular en lugar de uno lineal. Esto se muestra en el ciclo Planear Hacer Verificar Actuar (PHVA) de la figura 15-1. La administración planea un cambio, lo ejecuta, verifica los resultados y, de acuerdo con ellos, actúa para estandarizar el cambio o comenzar nuevamente el ciclo de mejoramiento con más información. Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento.

Eaton Corporation, uno de los grandes fabricantes de componentes para automóviles, ha adoptado este enfoque en toda la compañía.<sup>4</sup> La administración estimula a sus trabajadores a que den miles de pasos pequeños para mejorar en forma progresiva los



productos que fabrican y los procesos utilizados para fabricarlos. Esto incluye a los empleados, que ahora regatean los precios de los servicios públicos, desafían los avalúos que determinan la carga fiscal local, examinan los inventarios y eliminan el papeleo. El mejoramiento continuo ha ayudado a Eaton a incrementar su productividad anual entre 1983 y 1992 en un 3% anual, en comparación con el promedio de 1.9% en Estados Unidos.

• La búsqueda de un mejoramiento continuo crea una carrera sin una línea de llegada.

Ya que literalmente decenas de miles de organizaciones adoptan ACT así como el mejoramiento continuo del proceso, ¿qué significa esto para los empleados y sus puestos? Significa que ya no pueden descansar con sus logros y éxitos anteriores. De manera que algunas personas pueden experimentar mayor tensión a causa de un clima de trabajo que ya no acepta la complacencia con el *statu quo*. Una carrera sin una línea de llegada significa que nunca termina, lo que crea una tensión permanente. Aunque esta tensión puede ser positiva para la organización (¿recuerda el *conflicto funcional* del capítulo 13?), las presiones originadas por una búsqueda incesante para ir mejorando el proceso pueden causar ansiedad y tensión en algunos empleados. Pero tal vez la consecuencia más importante para los empleados es que la administración los considera como la fuente principal de ideas de mejoramiento. Por tanto, los esquemas que implican a los empleados son una parte integral de ACT. Por ejemplo, aquellas organizaciones que han introducido la ACT utilizan ampliamente equipos de trabajo facultados con el poder de decidir y actuar y que están comprometidos de lleno con el mejoramiento del proceso.

## La reingeniería de los procesos de trabajo

También introdujimos la reingeniería en el capítulo 1. La describimos como la consideración de cómo serían las cosas si uno tuviera que volver a empezar desde cero.

El término *reingeniería* viene del proceso histórico de desbaratar un producto electrónico y diseñar una versión mejor. Michael Hammer acuñó el término para las organizaciones. Cuando encontró que las compañías estaban utilizando las computadoras simplemente para automatizar procesos obsoletos, en lugar de encontrar formas fundamentalmente mejores de hacer las cosas, comprendió que se podrían aplicar los mismos principios a los negocios. De modo que, aplicada a las organizaciones, la reingeniería significa que la administración debe comenzar con una hoja de papel en blanco, repensando y rediseñando aquellos procesos con los cuales la organización crea valores y efectúa el trabajo, y eliminando las operaciones que se han vuelto anticuadas en la edad de las computadoras.<sup>5</sup>

**ELEMENTOS CLAVE** Tres elementos clave de la reingeniería son la identificación de las competencias distintivas de una organización, la determinación de los procesos clave y la reorganización horizontal por proceso.

Las **competencias distintivas** definen aquellas cosas en las que la organización tiene superioridad al realizarlas, en comparación con sus competidores. Los ejemplos pueden incluir una mejor ubicación de tiendas, un sistema de distribución más eficaz, productos de mejor calidad, personal de venta más conocedor, o apoyo técnico superior. Por ejemplo, Dell Computer se distingue de sus competidores al hacer hincapié en un hardware de alta calidad, un amplio servicio y apoyo técnico, y precios bajos. ¿Por qué es tan importante la identificación de las competencias distintivas? Porque dirigen las decisiones respecto de aquellas actividades que son cruciales para el éxito de la organización.

### competencias distintivas

Definen lo que hace que la organización sea superior a sus competidores en la entrega de un producto o prestación de un servicio.

La administración también necesita determinar los procesos clave que evidentemente agregan valor a las competencias distintivas de la organización. Éstos son los procesos que transforman los materiales, capital, información y mano de obra en productos y servicios que aprecia el cliente. Cuando se examina a la organización como un conjunto de procesos que van desde la planeación estratégica hasta el apoyo al cliente después de la venta, la administración puede determinar hasta qué grado agregan valor cada uno de estos procesos. No es de sorprender que este **análisis del valor del proceso** suela revelar muchas actividades que agregan poco o nada, y cuya única justificación es “siempre lo hemos hecho así”.

### análisis del valor del proceso

Determinación del grado en que cada proceso organizacional agrega valor a las competencias distintivas de la organización.

La reingeniería requiere que la administración se reorganice en torno a procesos horizontales. Esto significa equipos transfuncionales y autoadministrados. Significa concentrarse en los procesos en lugar de hacerlo en las funciones. Por ejemplo, significa que el vicepresidente de mercadotecnia podría convertirse en el “dueño del proceso de conseguir y conservar a los clientes” ~6 Y también significa recortar los niveles medios de administración. Como

señala Hammer: “Los administradores no constituyen un valor agregado. El cliente nunca compra un producto a causa de la categoría de la administración. Por definición, la administración es indirecta. De manera que, de ser posible, menos es mejor. Una de las metas de la reingeniería es la reducción al mínimo de la cantidad necesaria de administración.”<sup>7</sup>

**¿POR QUÉ LA REINGENIERIA AHORA?** ¿No es la reingeniería algo que la administración debería estar haciendo en todo momento? ¿Por qué se ha convertido en un tema tan candente en los años 90? De acuerdo con Michael Hammer, las respuestas son el ambiente global cambiante y unas estructuras organizacionales desequilibradas, donde hay muchos generales y poca tropa.<sup>8</sup>

Las organizaciones mecánicas tradicionales funcionaron muy bien en tiempos de crecimiento estable. Las actividades se podían dividir y especializar para obtener eficiencias económicas. Esto describe el ambiente que enfrentaba la mayoría de las organizaciones estadounidenses en los años 50, 60 y gran parte de los 70. Pero la mayoría de las organizaciones en la actualidad operan en condiciones globales que exigen una gran capacidad. Los clientes están mucho más informados y preparados que hace 30 años. Además, los mercados, la producción y el capital se pueden mover por todo el mundo. Por ejemplo, inversionistas de Australia pueden invertir su dinero en Japón, Canadá o en cualquier otra parte del mundo, si ven que pueden conseguir mejores utilidades que en casa. Los clientes globales exigen ahora calidad, servicio y bajo costo. Si *usted* no los puede proporcionar, los obtendrán de algún otro lugar.

La especialización del trabajo, los departamentos funcionales, los tramos cortos de control y otros elementos semejantes disminuyeron los costos de la mano de obra directa, pero las burocracias que crearon implicaron costos indirectos masivos. Es decir, para coordinar toda la fragmentación y especialización, la organización tuvo que crear numerosos niveles de administración media para conjuntar los fragmentos. Así que, mientras las burocracias disminuían los costos al nivel de operación, exigían sistemas de coordinación cada vez más costosos. Aquellas organizaciones que introdujeron equipos, toma de decisiones descentralizadas, tramos más amplios de control y estructuras aplanadas, se volvieron más eficaces y desafiaron las formas tradicionales de hacer las cosas.

**LA REINGENIERÍA EN COMPARACIÓN CON ACT** ¿Es la reingeniería sólo otro término para ACT? ¡No! Tienen algunas características en común.<sup>9</sup> Por ejemplo, ambas insisten mucho en los procesos y en la satisfacción del cliente. A partir de aquí, se diferencian de manera radical. Es evidente en sus metas y en los medios que utilizan para alcanzarlas.

La ACT trata de incrementar las mejoras; la reingeniería trata de lograr saltos convenientes y expeditos en el desempeño. Es decir, la primera trata en esencia del mejoramiento de algo que está básicamente bien; la segunda trata de tomar algo que es inadecuado, eliminarlo y comenzar de nuevo. Y los medios que ambos enfoques utilizan son totalmente diferentes. La ACT confía en la toma de decisiones participativa de abajo hacia arriba, tanto en la planeación de un programa de ACT como en su ejecución. En cambio, la reingeniería está impulsada inicialmente por la administración superior. Cuando se ha terminado la reingeniería, el sitio de trabajo en gran parte está autoadministrado, pero llegar allá es un proceso muy autocrático, no democrático. Los partidarios de la reingeniería argumentan que tiene que ser de esta manera, porque el nivel de cambio que exige el proceso es muy amenazador para la gente y es poco probable que lo acepte voluntariamente. Cuando la administración superior se compromete con la reingeniería, los empleados no tienen opciones. Como le gusta decir a Hammer: “Usted se sube al tren, o lo arrollamos.”<sup>10</sup>

**IMPLICACIONES PARA LOS EMPLEADOS** La reingeniería está obteniendo un impulso rápido en la industria y en los negocios.<sup>11</sup> Una encuesta reciente encontró que entre las empresas industriales, el 44% de las personas que respondieron indicaron que están en la etapa de la reingeniería o están pensando en implantarla. Entre las empresas de servicios públicos y seguros, las respuestas fueron 48% y 52%, respectivamente.

Algunas de las compañías que han implantado la reingeniería en algunas de sus divisiones por lo menos incluyen Motorola, Xerox, Ford, Bank One, Banca di America e di Italia, AT&T, Siemens, KPMG Peat Marwick, Hallmark y el grupo de seguros de vida Commonwealth. Por ejemplo, Hallmark redujo el tiempo que le toma presentar un producto nuevo en el mercado de dos años a unos cuantos meses.<sup>12</sup> Y Commonwealth realiza ahora, con 1 100 personas, el trabajo que solían realizar 1 900, aunque su negocio se ha incrementado en un 25 por ciento.<sup>13</sup>

No es de sorprender la popularidad de la reingeniería. En el mercado global tan altamente competitivo de la actualidad, las compañías encuentran que se ven obligadas a la reingeniería de sus procesos de trabajo, si es que desean sobrevivir. Y los empleados tendrán que “subirse al tren”.

*La administración superior en la división de materias químicas industriales de Union Carbide encabezó el impulso para la reingeniería de los procesos de trabajo en la planta y el equipo de mantenimiento, que significó el 30% de los costos. Se les indicó que trabajaran en equipos y que fijaran metas ambiciosas para la reducción de costos, y los empleados (que se muestran aquí) elaboraron los detalles de su nuevo proceso de trabajo al desarrollar nuevos procedimientos de reparación y mantenimiento. El esfuerzo de reingeniería ahorró a Unlon Carbide \$20 millones, superando un 50% el objetivo de la administración. Union Corbide ha utilizado la reingeniería en todo lo compañía para reducir \$400 millones de costos fijos en el curso de un período reciente de tres años.*

Muchas personas van a perder sus puestos como resultado directo de los esfuerzos de reingeniería. Exactamente cuántas, depende del paso que toman las organizaciones para adoptar las nuevas técnicas. Algunos expertos dicen que la reingeniería eliminará entre un millón y 2.5 millones de puestos cada año, durante el futuro predecible.<sup>14</sup> Independientemente del número, el impacto no será uniforme en todas de las organizaciones. Los más vulnerables serán los puestos del personal de apoyo, especialmente los administradores de nivel medio. En igual forma lo serán los empleados de oficina de las industrias de servicios. Por ejemplo, un observador predice que la reingeniería reducirá el empleo en los bancos comerciales e instituciones de ahorro entre 30% y 40% para el año 2 000.

Los empleados que conserven sus puestos después de la reingeniería, se encontrarán con que sus puestos ya no son los mismos. Estos exigirán una variedad más amplia de habilidades, incluirán más interacciones con clientes y proveedores, ofrecerán un mayor desafío, tendrán mayores responsabilidades y proporcionarán mejores sueldos. Sin embargo, el periodo de tres a cinco años que se necesita para implantar la reingeniería suele ser pesado para los empleados. Sufren la incertidumbre y ansiedad asociadas con el desempeño de nuevas actividades y al tener que desechar las prácticas de trabajo largamente establecidas y las redes sociales formales.

## Sistemas de fabricación flexible

Se ven como algo sacado de una película de ciencia ficción, en que carritos con ruedas a control remoto llevan una pieza fundida básica a un centro de maquinado computarizado. Los robots colocan y recolocan la pieza, mientras el centro de maquinado pide a sus cientos de herramientas que desarrollen diversas operaciones, que hacen de la pieza fundida una pieza terminada. Las piezas completas se terminan, cada una un poco diferente de las demás, a razón de una cada 90 segundos. No se utilizan maquinistas especializados, ni máquinas-herramienta convencionales. Tampoco hay retrasos costosos para cambiar matrices o herramientas en esta fábrica. Una sola máquina puede hacer docenas o incluso cientos de cualquier pieza en el orden que desea la administración. Bienvenido al mundo de los **sistemas de fabricación flexible**.<sup>16</sup>

### **sistema de fabricación flexible**

Integración de diseño, ingeniería y manufactura auxiliados por computadora, para fabricar productos de bajo volumen a costos de producción masiva.

En una economía global, tienen una ventaja competitiva aquellas organizaciones industriales que puedan responder con rapidez al cambio. Por ejemplo, pueden satisfacer mejor las necesidades de los clientes y entregar los productos más rápidamente que sus competidores. Cuando los clientes estaban dispuestos a aceptar productos estandarizados, tenían razón de ser las líneas de ensamble fijo. Pero hoy en día se necesitan cada vez más las tecnologías flexibles para competir con eficacia.

La característica distintiva de los sistemas de fabricación flexible hace que al integrar el diseño, la ingeniería y la fabricación auxiliadas por computadora, se pueden obtener productos en pequeñas cantidades para clientes y a un costo comparable al que antes había sido posible sólo por medio de la producción masiva. En realidad, los sistemas de fabricación flexible están eliminando las leyes de las economías de escala. La administración ya no tiene que producir en forma masiva miles de productos idénticos para lograr bajos costos de producción por unidad. Con la fabricación

flexible, cuando la administración desea producir una pieza nueva, no cambia las máquinas, simplemente cambia el programa de la computadora.

Algunas plantas automatizadas pueden fabricar una amplia variedad de productos sin defectos, y pasar de un producto a otro al recibir una clave de una computadora central. Por ejemplo, John Deere tiene una planta automatizada de \$1.5 mil millones, que puede fabricar 10 modelos básicos de tractor, hasta con 3 000 opciones, sin tener que detener la planta para integrar nuevas herramientas. National Bicycle Industrial Co., que vende sus bicicletas con la marca Panasonic, utiliza la fabricación flexible para producir cualquiera de 11 231 862 variaciones en 18 modelos de bicicletas de carrera, carretera y montaña, en 199 patrones de color y un número casi ilimitado de tamaños. Esto permite que Panasonic produzca bicicletas casi al gusto del cliente, a precios de producción masiva.<sup>17</sup>

¿Qué significan los sistemas de fabricación flexible para la gente que tiene que trabajar con ellos? Exigen una generación diferente de empleado industrial.<sup>18</sup> Los trabajadores de las plantas de fabricación flexible necesitan más capacitación y mayores habilidades. Esto se debe a que hay menos empleados y cada uno tiene que ser capaz de desempeñar una mayor variedad de actividades. Por ejemplo, en una planta de fabricación flexible de Carrier en Arkansas, que fabrica compresoras para acondicionadores de aire, todos los empleados tienen seis semanas de capacitación antes de comenzar a trabajar en sus puestos. Esta capacitación incluye el aprendizaje de la lectura de copias heliográficas, matemáticas como cálculo de fracciones y sistema métrico, métodos estadísticos de control de procesos, algunas habilidades de computación y solución de problemas que implica el trato con los compañeros de trabajo. Además de mayores habilidades, los empleados de las plantas flexibles suelen estar organizados en equipos y tienen bastante discrecionalidad en la toma de decisiones. De acuerdo con el objetivo de una alta flexibilidad, estas plantas tienden a tener estructuras orgánicas. Descentralizan la autoridad en manos de los equipos de operación.

## **Obsolescencia del trabajador**

Los cambios en la tecnología han recortado la duración de la vida útil en la mayoría de las habilidades de los empleados. Un trabajador industrial o un oficinista en los años 50 podía aprender a dominar un trabajo y estar razonablemente seguro de que sus habilidades serían adecuadas para desempeñar ese puesto durante la mayor parte de su vida de trabajo. Esto ya no es cierto. Las nuevas tecnologías impulsadas por la computadora, la reingeniería, la ACT y los sistemas de fabricación flexible están cambiando los requerimientos de los puestos y las habilidades que se necesitan para desempeñarlos.

Se continuarán automatizando las tareas repetitivas, como las que se desarrollan tradicionalmente en las líneas de ensamble y en las oficinas, que requieren pocas habilidades. Se mejorará un buen número de puestos. Por ejemplo, en vista de que la mayoría de los administradores y profesionales adoptan la costumbre de escribir sus propios memoranda y reportes utilizando software de procesamiento de palabras, se mejorará el puesto de la secretaria tradicional para convertirse más bien en una auxiliar de la administración. Se eliminarán aquellas secretarías que no estén preparadas para hacerse cargo de estos puestos ampliados.

Como ya hemos dicho, la reingeniería está produciendo un incremento significativo en la productividad de los empleados. El rediseño de procesos de trabajo está alcanzando una mayor producción con menos trabajadores. Y estos puestos reingenierizados requieren diferentes habilidades. Los empleados que son analfabetos en computación, que tienen poca habilidad para el trato interpersonal, o que no pueden trabajar de manera autónoma, encontrarán que cada vez están menos preparados para satisfacer los requerimientos de las nuevas tecnologías.

Recuerde que el fenómeno de la obsolescencia no excluye a los administradores. Se está eliminando a los de nivel medio que se limitan a actuar como conductos en la cadena de mando entre la administración superior y el nivel operativo. Y aquellos administradores que creen que los empleados responden sólo a un liderazgo que se concreta a dar órdenes, controles estrictos y la intimidación, o cambian o se encontrarán con el despido. El nuevo modelo para los administradores eficaces será el que sobresalga por muy buenas habilidades para escuchar, capacitar, motivar y apoyar al equipo.

## **θ *Diseño del trabajo***

La forma como se combinan las actividades para crear puestos individuales, el grado de flexibilidad que los empleados tienen en sus puestos y la presencia o ausencia de sistemas de apoyo organizacional, como servicios de guardería y permisos por motivos familiares, tienen una influencia directa en el desempeño del empleado. En esta sección analizaremos teorías de características de las tareas, rediseño del puesto, opciones para el programa de trabajo y ambientes de trabajo amistosos para la familia. Y concluiremos sugiriendo que al acercarnos al siglo xxi, necesitamos comenzar a repensar totalmente lo que es un puesto. En 20 o 25 años, es muy posible que pocos de nosotros estemos

haciendo algo que se parezca a lo que tradicionalmente hemos llamado *un puesto*.

## Teorías de características de las tareas

“Todos los días era lo mismo”, comenzó Frank Creer. “Colocar el asiento derecho del pasajero en los jeeps, mientras se movían en la línea de ensamble, meter cuatro tornillos que aseguraban el bastidor del asiento a la carrocería del auto, luego apretar los tornillos con mi desarmador eléctrico. Treinta autos y 120 tornillos por hora, ocho horas al día. No me importaba que me estuvieran pagando \$18 por hora. Me estaba volviendo loco. Lo hice casi durante un año y medio. Por fin, simplemente le dije a mi esposa que ésa no era la forma como iba a pasar el resto de mi vida. Mi cerebro se estaba haciendo gelatina en ese puesto. Así que renuncié. Ahora trabajo en una imprenta y gano menos de \$12 por hora. Pero permítame decirle: el trabajo que hago es realmente interesante. ¡Me desafía! Deseo ir a trabajar de nuevo todas las mañanas.”

Frank Creer está reconociendo dos hechos que todos sabemos: (1) los puestos son diferentes, y (2) algunos son más interesantes y desafiantes que otros. Estos hechos no han pasado inadvertidos para los investigadores del CO. Han respondido desarrollando varias **teorías de características de la tarea** que tratan de identificar las características de las tareas de los puestos, la forma como se combinan estas características para formar diferentes puestos y la relación de estas características de la tarea con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

Existen por lo menos siete diferentes teorías de características de la tarea.<sup>19</sup> Por fortuna, existe una cantidad considerable de traslape o superposición entre ellas.<sup>20</sup> Por ejemplo, la teoría motivación-higiene, de Herzberg, y la investigación sobre la necesidad de realización (que se examinaron en el capítulo 6) son esencialmente teorías de características de la tarea. El lector recordará que Herzberg argumentaba que los puestos que proporcionan oportunidades para la realización, reconocimiento, responsabilidad y cosas semejantes, incrementarían la satisfacción del empleado. De manera similar, McClelland mostró que los grandes realizadores se desempeñaban mejor en puestos que ofrecían responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados.

En esta sección estudiaremos las tres teorías de características de la tarea más importantes: la teoría de atributos necesarios para la tarea, el modelo de características del puesto y el modelo de procesamiento de información social.

**TEORÍA DE ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LA TAREA** El tratamiento de las características de la tarea comenzó con el trabajo pionero de Turner y Lawrence a mediados de los años 60.<sup>21</sup> Desarrollaron una investigación para evaluar el efecto de diferentes clases de puestos sobre la satisfacción y el ausentismo de los empleados. Predijeron que los empleados iban a preferir puestos que fueran complejos y desafiantes; es decir, tales puestos incrementarían la satisfacción y proporcionarían menores porcentajes de ausentismo. Definieron la complejidad del puesto en términos de seis características de las tareas: (1) variedad; (2) autonomía; (3) responsabilidad; (4) conocimientos y habilidades; (5) interacción social necesaria; y (6) interacción social opcional. De acuerdo con Turner y Lawrence, mientras más alta fuera la calificación de un puesto, mayor sería su complejidad.

Los resultados confirmaron su predicción sobre el ausentismo. Los empleados en tareas de alta complejidad tenían mejores historiales de asistencia. Pero no encontraron una correlación general entre la complejidad de la tarea y la satisfacción, hasta que analizaron sus datos de acuerdo con los antecedentes de los empleados. Cuando se tomaron en cuenta las diferencias individuales en la forma de antecedentes urbanos comparados con los rurales, se encontró que los empleados de ambientes urbanos estaban más satisfechos con puestos de baja complejidad. Los empleados de antecedentes rurales manifestaron más satisfacción en puestos de mucha complejidad. Turner y Lawrence llegaron a la conclusión de que los trabajadores provenientes de comunidades de mayor tamaño tenían una variedad de intereses fuera del trabajo y, por tanto, tenían menos necesidad de estar involucrados y motivados por su trabajo. En contraste, los trabajadores de pueblos más pequeños tenían menos intereses fuera del trabajo y eran más receptivos a las tareas complejas de sus puestos.

La teoría de atributos necesarios para la tarea, de Turner y Lawrence, fue importante por lo menos por tres razones. En primer lugar, mostraron que los empleados sí respondían de manera diferente a tipos distintos de puestos. En segundo lugar, proporcionaron un conjunto preliminar de atributos de tarea por medio de los cuales se podían evaluar los puestos. Y, en tercer lugar, centraron la atención en la necesidad de tomar en cuenta la influencia que podían tener los factores individuales en la reacción de los empleados a los puestos.

### teorías de características de las tareas

Trata de identificar las características de las tareas que corresponden a los puestos, cómo se combinan dichas características para formar diferentes puestos, y su relación con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

## EL MODELO DE CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO La teoría de atributos necesarios para la tarea de

### modelo de características del puesto

Identifico cinco características del puesto y su relación con los resultados personales y del trabajo.

### variedad de habilidades

Grado en que el puesto requiere una variedad de actividades diferentes.

### identidad de la tarea

Grado en que el puesto requiere la terminación de una parte identificable y completo de trabajo.

### significado de la tarea

Grado en que el trabajo tiene un impacto significativo en las vidas o trabajo de otra gente.

### autonomía

Grado en el cual un puesto permite al individuo libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para programar el trabajo y determinar los procedimientos que ha de utilizar para realizarlo.

### retroalimentación

Grado en el cual la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.

Turner y Lawrence sentó la base para lo que hoy es el marco dominante que define las características de la tarea y para poder comprender su relación con la motivación, desempeño y satisfacción del empleado: el **modelo de características del puesto (MCP)** de Hackman y Oldham.<sup>22</sup>

De acuerdo con el MCP, se puede describir cualquier puesto en términos de cinco dimensiones cruciales del puesto que se definen como sigue:

1. **Variedad de habilidades:** Grado en el cual un puesto requiere cierta variedad de actividades diferentes, de manera que el trabajador pueda utilizar habilidades diversas y talentos diferentes.
2. **Identidad de la tarea:** Grado en el cual el puesto exige la terminación de un todo y una pieza de trabajo identificable.
3. **Significado de la tarea:** Grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial sobre la vida o trabajo de otras personas.
4. **Autonomía:** Grado en el cual el puesto proporciona una libertad, independencia y discrecionalidad considerables para el individuo en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos para llevarlo a cabo.
5. **Retroalimentación:** Grado en el cual el cumplimiento con las actividades de trabajo necesarias para el puesto permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño.

La tabla 15-1 ofrece ejemplos de actividades de puesto que se califican alto y bajo para cada característica.

La figura 15-2 presenta el modelo. Observe cómo las tres primeras dimensiones —variedad de habilidades, identidad de la tarea e importancia de la misma— se combinan para constituir un trabajo significativo. Es decir, si estas tres características existen en un puesto, podemos predecir que el ocupante pensará que su puesto es importante y valioso. Observe también que los puestos que tienen autonomía dan a su ocupante una sensación de responsabilidad personal por los resultados, y que si el puesto proporciona retroalimentación, el empleado sabrá con cuánta eficacia se está desempeñando. Desde un punto de vista motivacional, el modelo indica que el individuo obtiene las recompensas internas cuando *sabe* (conocimiento de los resultados) que *personalmente* (responsabilidad experimentada) se ha desempeñado bien en una tarea que le *importa* (significado experimentado).<sup>23</sup> Mientras más están presentes estos tres estados psicológicos, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado, y menor su ausentismo y la probabilidad de que deja la organización. Como lo muestra la figura 15-2, las vinculaciones entre las dimensiones del puesto y los resultados se ven moderados o ajustados por la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo, es decir, por el

deseo del empleado de lograr la autoestima y la autorrealización. Esto significa que los empleados que tienen una gran necesidad de crecimiento son los que experimentan los estados psicológicos cuando se enriquecen sus puestos, más que sus contrapartes con una baja necesidad de crecimiento. Aún más, responderán de manera más positiva cuando los estados psicológicos estén presentes, que los individuos que tienen poca necesidad de crecimiento.

Las dimensiones clave se pueden combinar en un solo índice predictivo, llamado **calificación del potencial motivador (CPM)**. Su cálculo se muestra en la figura 15-3.

Los puestos con mucho potencial motivador deben tener alta calificación en por lo menos uno de los tres factores que llevan al significado experimentado, y deben tener alta calificación tanto en autonomía como en retroalimentación. Si los puestos tienen alta calificación en el potencial motivador, el modelo predice que la motivación, el desempeño y la satisfacción se verán afectados positivamente, y se reducirá la posibilidad de ausentismo y rotación.

### calificación del potencial de motivación (CPM)

Índice de predicción que sugiere el potencial de motivación de un puesto.

**Tabla 15-1 Ejemplos de características altas y bajas en los puestos**

**Variedad en las habilidades**

Alta variedad	El dueño-propietario de un garaje que efectúa reparaciones eléctricos, reconstruye motores, hace trabajos de hojalatería, e interactúa con los clientes.
Baja variedad	Un hojalatero que rocía pintura ocho horas al día.

**Identidad de la tarea**

Alto identidad	Un ebanista que diseño un mueble, selecciono la madera, fabrica el objeto y lo termino a la perfección.
Baja identidad	Un trabajador en uno fábrica de muebles que opero un torno paro fabricar patas de mesa.

**Significado de la tarea**

Alto significado	Cuidado de los enfermos en una unidad de terapia intensivo en un hospital.
Bajo significado	Barrer los pisos del hospital.

**Autonomía**

Alta autonomía	Un instalador de teléfono que programa su trabajo para el día, realiza visitas sin supervisión y decide sobre las técnicas más eficaces para una instalación específica.
Baja autonomía	Uno operadora de teléfonos que tiene que encargarse de las llamadas según entran, de acuerdo con un procedimiento rutinaria, altamente especificado.

**Retroalimentación**

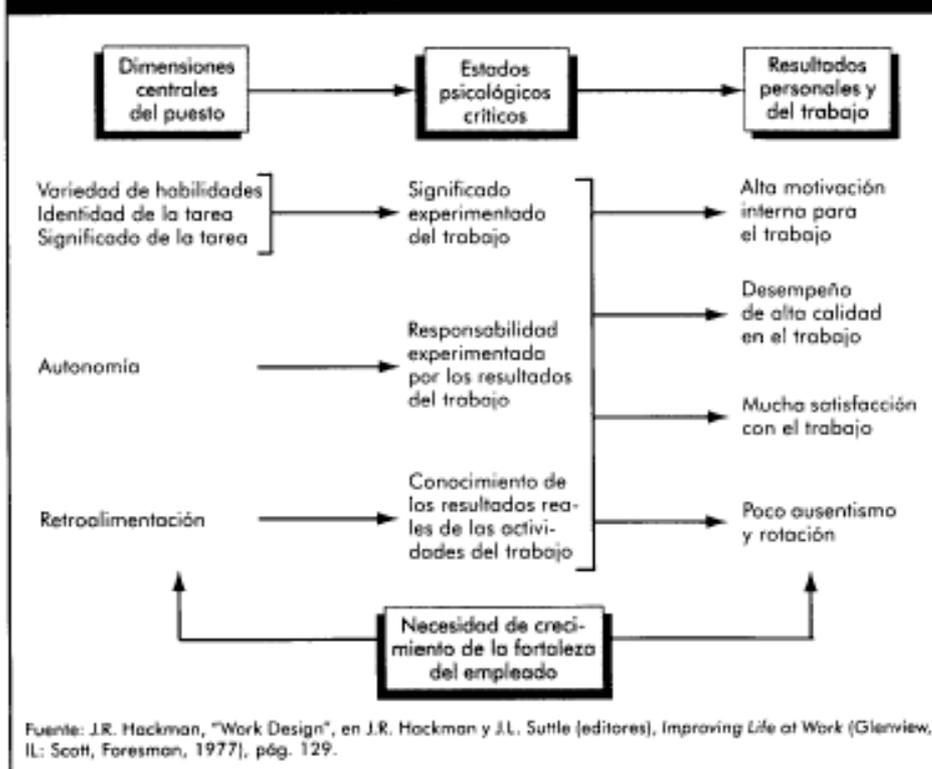
Alta retroalimentación	Un trabajador en una fábrica electrónica, que ensablo un radio y luego lo prueba para determinar si funciona correctamente.
Baja retroalimentación	Un trabajador en una fábrica electrónica que ensablo un radio y luego lo envía a un inspector de control de calidad, que lo prueba para comprobar su operación correcta y realiza los ajustes necesarios.

Fuente: G. Johns, *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*, 3 edición <New York: Horper Collins, 1992), pág. 216. Con autorización.

Se ha investigado bien el modelo de características del puesto. La mayor parte de la evidencia apoya el marco general de la teoría; es decir, existe un conjunto múltiple de características del puesto, y éstas impactan los resultados del comportamiento.<sup>24</sup> Pero todavía hay bastante debate sobre las cinco dimensiones clave específicas en el MCP, las propiedades multiplicadoras del CPM y la validez de la fuerza de la necesidad de crecimiento como una variable moderadora.

Hay cierta duda respecto de que la identidad de la tarea incremente la capacidad predictiva del modelo,<sup>25</sup> y la evidencia sugiere que la variedad de las habilidades puede ser redundante con la autonomía.<sup>26</sup> Además, diversos estudios han encontrado que al sumar todas las variables en el CPM, en lugar de sumar unas y multiplicar por otras, el CPM se convierte en un mejor predictor de los resultados del trabajo.<sup>27</sup> Por último, se ha dudado recientemente de la fuerza de las necesidades de crecimiento de un individuo como una variable moderadora importante.<sup>28</sup> Otras variables — como la presencia o ausencia de señales sociales, igualdad percibida con grupos de comparación y la propensión a asimilar la experiencia en el trabajo ~29 pueden ser más válidas al moderar la relación de características del puesto-resultado. Dado el estado actual de la investigación sobre las variables moderadoras, se debe tener cuidado en aceptar sin reservas la fuerza de la necesidad de crecimiento, como se creyó originalmente en el MCP.

**Figura 15-2**  
El modelo de características de los puestos



## .... El CO en las noticias ....

### El incremento en la autonomía del puesto

En 1988, a Dave Wiegand le faltaban como unos 90 días para cerrar su compañía de telecomunicaciones — Advanced Network Design, Inc., de La Mirada, California—. Wiegand reconoció que era una persona estafalaria en cuestión de controles, y su estilo autocrático estaba matando a su empresa. Mientras más los empujaba, menos productivos eran sus 35 empleados.

En un último esfuerzo Wiegand contrató a un consultor. ¿Cuál fue el consejo del consultor? Asegúrese de que la gente está debidamente capacitada para desarrollar sus puestos, luego concédale autoridad y responsabilidad. El consultor dijo que los resultados probables serían una mayor motivación de los

empleadas, mejor calidad en el trabajo, mayor satisfacción con el puesto y menos rotación.

Con renuencia, Wiegand remodeló los puestos en su compañía para incrementar la autonomía del empleado. Para cada puesto, los administradores y empleados identifican las cuatro o cinco tareas que generan la mayoría de los resultados de ese puesto. Si el empleado todavía no es experto en esas tareas, se le capacita. Luego, una vez que los trabajadores han mostrado que dominan una tarea, se les devuelve al trabajo. A partir de este momento sólo informan a la administración por semana o por mes.

A los empleadas les gusta el nuevo sistema. “Es mucho más productivo”, dice Carmen Pugliese, representante de servicios a clientes. “Mi supervisor solía establecer todas

mis metas semanales y mensuales. Ahora yo fijo mis propias metas y pueda mejorar las prioridades para facilitar el flujo. Y cuando uno ve que se necesita hacer algo, se hace. La satisfacción con el puesto es mucho mayor ahora.”

Das años transcurrieron para que Wiegand se sintiera cómodo con darles tanta libertad a los empleadas. Pero le tienen que gustar los resultados. El negocio está mejor que nunca. Y ahora tiene 20 empleados que manejan más trabajo que el que hacían antes los 35.

Es interesante observar que los resultados en Advanced Network Design concuerdan con los datos de las encuestas nacionales. En un análisis reciente, cuando se les preguntó a los trabajadores qué era lo que más valoraban en un puesto, el 64% dio la más alta calificación a la “habilidad para trabajar en forma

independiente”. Incluso ganó a los “ingresos altos” y a las “oportunidades de ascenso”.

Con base en J. Einegan, “People Power”, *iNo*. (iuiio de 1993~, págs.

62-63.

**Figura 15-3**  
**Cálculo de una calificación de potencial de motivación**

$$\text{Calificación de potencial de motivación (CPM)} = \left[ \frac{\text{Variedad en las habilidades} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significado de la tarea}}{3} \right] \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

¿Dónde nos deja todo esto? Dado el estado actual de las evidencias, podemos formular las siguientes afirmaciones con relativa confianza: (1) las personas que trabajan en puestos que tienen características centrales por lo general están más motivadas, satisfechas y productivas que aquellas que no trabajan en estos puestos; (2) las dimensiones del puesto operan por conducto de los estados psicológicos para influir en las variables de resultados personales y en el trabajo, en lugar de influirías directamente.<sup>30</sup>

**MODELO DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN SOCIAL** Al principio de esta sección sobre teorías de las características de las tareas, ¿recuerda usted a Frank Greer quejándose de su trabajo anterior en la línea de ensamble de los jeeps? ¿Le sorprendería saber que uno de los mejores amigos de Frank, Russ Wright, todavía está trabajando en los jeeps, haciendo el mismo trabajo que hacía Frank, y Russ cree que su puesto es perfecto? ¡Probablemente no! ¿Por qué? Porque, de acuerdo con nuestro análisis de la percepción en el capítulo 4, reconocemos que las personas pueden ver el mismo puesto y valorarlo en forma diferente. El hecho de que la gente responda a sus puestos *según los perciben* en lugar de los puestos *objetivos* en sí, es la tesis central de nuestra tercera teoría de características de las tareas. Se llama el **modelo de procesamiento de información social (PIS)**.<sup>31</sup>

#### **modelo de procesamiento de información social**

Los empleados adoptan actitudes y comportamientos en respuesta a los indicios sociales proporcionados por otros con quienes tienen contacto.

El modelo PIS argumenta que los empleados adoptan actitudes y comportamientos que responden a las señales sociales que les proporcionan otras personas con las que entran en contacto. Pueden ser compañeros de trabajo, supervisores, amigos, miembros de la familia o clientes. Por ejemplo, Gary Ling obtuvo un trabajo de verano en un aserradero en Columbia Británica. Como el trabajo era poco y se le pagaba muy bien, Gary llegó muy motivado en su primer día de trabajo. Sin embargo, dos semanas después su motivación ya estaba muy baja. Lo que sucedió es que sus compañeros de trabajo constantemente se quejaban de sus puestos. Decían que el trabajo era aburrido, tenían que marcar su tarjeta de entrada y salida, señalaban que la administración no confiaba en ellos, y que los supervisores nunca escuchaban sus opiniones. Las características objetivas del puesto de Gary no habían cambiado durante el periodo de dos semanas; lo que sucedía es que Gary había reconstruido la realidad con base en los mensajes que había recibido de otras personas.

Varios estudios confirman la validez general del modelo PIS.<sup>32</sup> Por ejemplo, se ha demostrado que la motivación y satisfacción del empleado pueden manipular-se por acciones sutiles como las de un compañero de trabajo o un jefe, que comenta sobre la existencia o ausencia de características como la dificultad, desafío y autonomía del puesto. De manera que los administradores deben prestar tanta (o más) atención a la percepción que los empleados tienen de sus puestos, que a las características reales de esos puestos. Pueden pasar más tiempo diciéndoles a los empleados lo interesante y lo importante que son sus trabajos. Y los administradores tampoco deberían sorprenderse de que los empleados recientemente contratados y personas transferidas o ascendidas a un nuevo puesto tal vez sean más receptivos a la información social que aquellos que tienen mayor antigüedad.

## **Rediseño del trabajo**

¿Cuáles son algunas de las opciones que los administradores tienen a su disposición si desean rediseñar o cambiar la forma como están constituidos los puestos de los empleados? A continuación analizaremos tres de esas

opciones: rotación, ampliación y enriquecimiento del puesto.

**ROTACIÓN DE PUESTOS** Si los empleados sufren por la excesiva rutina de su trabajo, una alternativa es

**rotación de puestos**

Cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra.

utilizar la **rotación de puestos** (o lo que muchos ahora llaman transcapacitación). Cuando una actividad ya no ofrece retos, se cambia al empleado a otro puesto, al mismo nivel, que tenga requisitos parecidos de habilidades.<sup>33</sup>

G.S.I. Transcomm Data Systems Inc., de Pittsburgh, utiliza la rotación de puestos para evitar que su personal de 110 personas se aburra.<sup>34</sup> Durante un reciente periodo de dos años, casi el 20% de los empleados de Transcomm hicieron intercambios laterales de puestos. La administración cree que el programa de rotación de puestos ha sido uno de los factores más importantes para reducir la rotación de empleados de 25% a menos del 7% anual. Semco, S.A., de Brasil, utiliza mucho la rotación de puestos. “Prácticamente ninguno”, dice el presidente de Semco, “permanece en el mismo puesto por más de dos o tres años. Tratamos de motivar a las personas para que se desplacen de sus áreas, completamente, de tiempo en tiempo para que no se endurezcan con las soluciones técnicas, con la manera de hacer las cosas en las que se han enquistado” .~ Mike Conway, DGE de America West Airlines, describe cómo su compañía transcapacita completamente a sus representantes de servicios a clientes. Dice que America West lo hace “para dar a los empleados un mejor trabajo, para darles más variedad en el puesto. Eso es más desafiante, y para aquellos que están interesados en ascender, los expone a unas 16 áreas diferentes de la compañía en comparación con la única a la que estarían expuestos si los conserváramos especializados” 36

Las fortalezas de la rotación de puestos consisten en que reducen el aburrimiento y aumentan la motivación diversificando las actividades del empleado. Desde luego, también puede tener beneficios indirectos para la organización, puesto que tener empleados con una mayor amplitud de habilidades implica para la administración una mayor flexibilidad en la programación de trabajo, en la adaptación a los cambios y en la ocupación de vacantes. Sin embargo, la rotación de puestos no carece de desventajas. Se incrementan los costos de capacitación y se reduce la productividad al cambiar a un trabajador a un nuevo puesto precisamente cuando su eficacia en el trabajo anterior estaba creando economías organizacionales. La rotación de puestos también crea desorganización. Los miembros del grupo de trabajo tienen que ajustarse al nuevo empleado. Es posible que el supervisor también tenga que pasar más tiempo contestando preguntas y controlando el trabajo del empleado recientemente sometido a rotación. Por último, la rotación de puestos puede desmotivar a los novatos ambiciosos, que buscan responsabilidades específicas en la especialidad que escogieron.

**AMPLIACIÓN DEL PUESTO** Hace más de 30 años, ganó popularidad la idea de ampliar los puestos horizontalmente, o lo que llamamos **ampliación del puesto**. El aumento del número y variedad de tareas que desempeñaba un individuo generó puestos con mayor diversidad. Por ejemplo, en lugar de limitarse a distribuir por departamento la correspondencia que llega al cuarto de recepción, el puesto del que distribuye la correspondencia puede ampliarse para incluir su entrega física a los diferentes departamentos o a pasar las cartas de salida por las máquinas franqueadoras.

**ampliación del puesto**

Expansión horizontal del puesto.

Los esfuerzos de ampliar los puestos proporcionaron resultados que no provocaban entusiasmos.<sup>37</sup> Como observó un empleado que experimentó el rediseño de su puesto: “Antes yo tenía un puesto pésimo. Ahora, con su ampliación, ¡tengo tres!” Sin embargo, se han registrado algunas aplicaciones exitosas con la ampliación de puestos. Por ejemplo, U.S. Shoe Co. creó áreas modulares de trabajo para reemplazar las líneas de producción en más de la mitad de sus fábricas. En estas áreas de trabajo, los obreros desarrollan dos o tres pasos en la fabricación de zapatos en lugar de sólo uno, como en las líneas tradicionales de producción. El resultado ha sido producir un calzado con mayor eficacia y mayor atención a la calidad.<sup>38</sup>

Así que, aunque la ampliación del puesto atacaba la carencia de variedad en puestos sobreespecializados, hizo poco para incrementar el desafío o lo que significaba en las actividades de un trabajador. Se introdujo el enriquecimiento del puesto para resolver las desventajas de la ampliación.

**ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO** El **enriquecimiento del puesto**

se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso, se incrementa el grado en el cual el obrero controla la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

**enriquecimiento del puesto**

Expansión vertical del puesto.

¿Cómo enriquece la administración el puesto de un empleado? Las siguientes sugerencias, con base en el modelo de características del puesto, especifican los tipos de cambio en puestos que más probablemente conduzcan al mejoramiento de su potencial motivador (véase la figura 15-4).

1. *Combine las tareas.* Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea.

**Para motivar a los empleados a que brinden un excelente servicio a los clientes Marriott Corporation está enriqueciendo los puestos. Antes Tony Prsyzlak (quien tiene documentos en las manos) sólo era un portero en el hotel Marriott de Schoumburg, Illinois, pero ahora es un miembro al servicio de los huéspedes, o SSH, que desempeña la tarea de llevarlos a sus habitaciones. Les da la bienvenida en la puerta, cargo su equipaje, los introduce en el hotel y los acompaña a la habitación. También es responsable del manejo de peticiones y problemas de los huéspedes que antes enviaba a su supervisor o a otro departamento. Prsyzlak dice de su puesto enriquecido: “Soy botones, portero, oficinista de reservaciones y conserje, todo en uno. Tengo mas responsabilidades, me siento mejor con mi puesto, y el huésped recibe mejor servicio.”**

2. *Cree unidades naturales de trabajo.* La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la “propiedad” del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

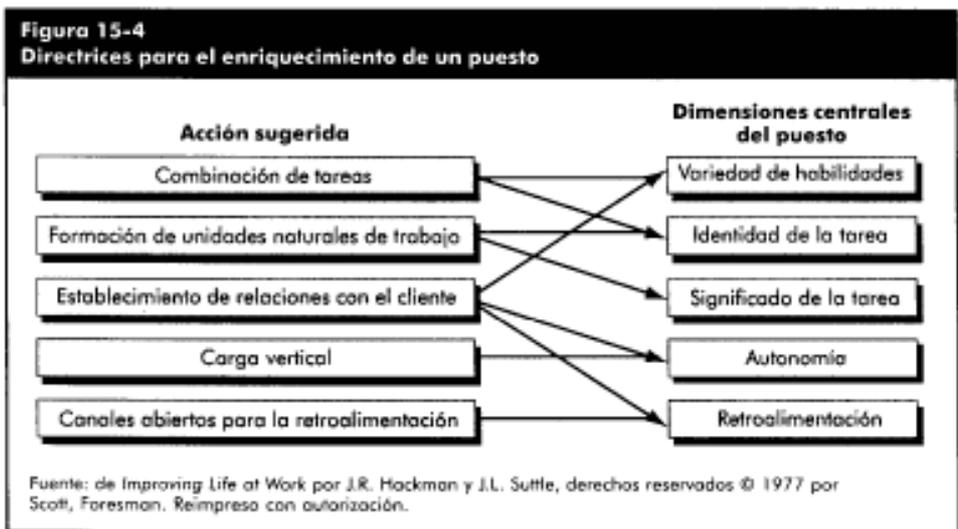
3. *Establezca relaciones con el cliente.* El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un “cliente interno” así como alguien fuera de la organización). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Esto incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. *Amplíe los puestos verticalmente.* La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procure cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” del puesto, y mejorar así la autonomía del empleado.

5. *Abra canales de retroalimentación.* Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien

que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente.<sup>39</sup>

Lawrence Buettner utilizó las sugerencias que se acaban de enlistar para diseñar



un programa de enriquecimiento de puestos para su departamento de banca de comercio internacional en First Chicago Corporation.<sup>40</sup> El producto principal de su departamento son las cartas de crédito comercial — en esencia, una garantía bancaria para respaldar grandes transacciones de importación y exportación—. Cuando se hizo cargo del departamento con 300 empleados, encontró que el papeleo se desplazaba lentamente a lo largo de una “línea de ensamble” de documentos, con errores que se infiltraban en cada cambio de manos. Y los empleados hacían poco para disimular el aburrimiento que experimentaban en sus puestos. Buettner reemplazó las limitadas tareas especializadas que estaban desarrollando los empleados con puestos enriquecidos. Cada oficinista ahora es un experto en comercio que puede atender a un cliente de principio a fin. Después de 200 horas de capacitación en finanzas y derecho, los oficinistas se convirtieron en asesores de servicio completo que podían concluir la preparación de documentos en un solo día, mientras asesoraban a los clientes sobre asuntos tan secretos y misteriosos como los procedimientos bancarios en Turquía y los controles de exportación de municiones en Estados Unidos. ¿Y los resultados? La productividad ha aumentado a más del triple, se ha disparado la satisfacción de los empleados y el volumen de transacciones ha subido más del 10%. Además, las mejores habilidades incrementadas se han traducido en mayores sueldos para los empleados que están desempeñando los puestos enriquecidos. Estos representantes de servicio al comercio, algunos de los cuales habían llegado al banco directamente de la preparatoria, ahora ganan de \$25 000 a \$50 000 por año.

El ejemplo de First Chicago no debe tomarse como una simple aprobación al enriquecimiento de puestos. La evidencia global muestra también que el enriquecimiento de los puestos reduce el ausentismo y los costos de rotación y aumenta la satisfacción, pero sobre el tema crucial de la productividad, la evidencia no es concluyente.<sup>41</sup> En algunos casos, como en First Chicago, el enriquecimiento del puesto incrementa la productividad; en otros, la reduce. Sin embargo, aun cuando baje la productividad, sí parece que hay un uso más consciente de los recursos y una mayor calidad del producto o servicio en forma consistente.

## Opciones de programas de trabajo alternativo

Susan Ross es la clásica persona mañanera. Se levanta todos los días a las 5 a.m. en punto, llena de energía, pero como ella misma lo dice: “Por lo general estoy lista para ir a la cama justo después del noticiero de las 7 p.m.”

El programa de trabajo de Susan como procesadora de reclamaciones de Hartford Insurance es flexible. Le permite cierto grado de libertad respecto de la hora en que llega al trabajo y la hora en que se va. Su oficina se abre a las 6 am. y cierra a las 7 p.m. Es su responsabilidad la forma como programa su día de ocho horas dentro de este periodo de 13 horas. Puesto que Susan es una persona mañanera, y también tiene un hijo de 7 años que sale a diario de la escuela a las 3 p.m., ella ha optado por trabajar de 6 am. a 3 p.m. “Mi horario de trabajo es perfecto. Estoy en mi puesto cuando mentalmente estoy más alerta, y puedo estar en casa para cuidar a Sean después de que sale de la escuela.”

La mayoría de la gente trabaja ocho horas al día, cinco días de la semana. Comienzan en una hora fija y salen a una hora fija. Pero diversas organizaciones han introducido opciones de programas alternativos de trabajo como una forma de mejorar la motivación, productividad y satisfacción de los empleados.

**SEMANA COMPRIMIDA DE TRABAJO** La forma más popular de **semana comprimida de trabajo** es de 4 días de 10 horas. Se concibió el programa 4-40 para permitir a los trabajadores más tiempo libre y tiempo de compras, y para permitirles que vayan y regresen del trabajo en momentos que no son horas pico. Sus partidarios sugieren que un programa así puede aumentar el entusiasmo, la moral y el compromiso del empleado con la organización; incrementar la productividad y reducir los costos; reducir el tiempo ocioso de las máquinas en la fabricación; reducir tiempo extra, rotación y ausentismo; y facilitar a la organización reclutar empleados. En la actualidad, aproximadamente 25% de las principales compañías estadounidenses ofrecen esta opción de horario.<sup>42</sup>

### **semana comprimida de trabajo**

Semana de trabajo de cuatro días, en que los empleados trabajan 10 horas diarias.

Los partidarios afirman que la semana comprimida de trabajo puede afectar positivamente la productividad en situaciones en que el proceso de trabajo requiere periodos considerables de arranque y suspensiones del trabajo.<sup>43</sup> Cuando el arranque y la suspensión son factores principales, las normas de productividad toman en cuenta estos penados para determinar el tiempo necesario para generar una producción determinada. En consecuencia, en tales casos la semana comprimida de trabajo aumenta la productividad sin afectar el desempeño del trabajador, simplemente porque la mejor programación del trabajo reduce el tiempo no productivo.

Por lo general es positiva la evidencia sobre el desempeño del programa 4-40. Aunque algunos empleados se quejan por fatiga cerca del final del día y por la dificultad de coordinar sus puestos con su vida personal — esto último es un problema especial de las madres que trabajan—, a la mayoría les agrada el programa. Por ejemplo, en un estudio,

cuando se les preguntó a los empleados si deseaban continuar su programa 4-40, que había estado en vigor durante seis meses, o regresar a una semana tradicional de cinco días, 78% deseaba mantener la semana de trabajo más corta.<sup>45</sup>

**SEMANA MÁS CORTA DE TRABAJO** ¿Qué le parece una semana de trabajo reducida de cuatro días con 32 horas? ¿Y qué opina si incluye una reducción del 20% en el salario? Varios países de Europa Occidental están pensando en lo anterior. Pero si los sindicatos se salen con la suya, no será con reducción de salarios.<sup>46</sup>

Europa Occidental tiene 20 millones de trabajadores desempleados. En un es-. fuerza por resolver ese problema, países como Alemania, Francia, España y Bélgica están considerando seriamente distribuir el trabajo disponible entre más gente al reducir la semana de trabajo en 20 por ciento.

Al estar el porcentaje de desempleados casi al 12% y subiendo en Francia y Alemania, aumentan las presiones políticas para que se adopte esa propuesta. Por ejemplo, Volkswagen ha presentado un ultimátum al sindicato que representa a sus 103 000 obreros: aceptar una semana de trabajo de cuatro días con una reducción del 20% en salarios o se eliminarán casi una tercera parte de los puestos.

No está claro en este momento si la semana de trabajo de 32 horas se convertirá en la nueva norma en Europa Occidental. Además, aunque llegara a serlo, no hay seguridad de que los empleados tengan que sufrir una disminución proporcional en el pago. Las propuestas que actualmente se analizan a nivel federal incluyen que los patrones absorban todo el costo, pagando a los trabajadores 40 horas, aunque trabajen sólo 32; que el gobierno se haga cargo de la cuenta; o alguna combinación de participación de costos entre trabajadores, patrones y gobierno.

El impacto sobre los empleados de una semana más corta de trabajo sólo puede ser motivo de especulación en este momento. Aunque el programa originaría más puestos, es probable que los empleados se preocupen más en la forma como les afecta individualmente que en el efecto positivo que tenga en el empleo de su país. Una reducción del 20% en horas, sin ninguna reducción en sueldo, debe tener en general efectos positivos sobre la satisfacción de los empleados y efectos negativos en la productividad. Si la disminución en horas se acompaña con una reducción del 20% en los sueldos, es posible que disminuya la satisfacción.

#### **tiempo flexible**

Los empleados trabajan cada día durante un periodo de tiempo central que es común a todos, pero tienen la posibilidad de elegir su propia jornada total de un conjunto flexible de horas fuera del núcleo común.

**TIEMPO FLEXIBLE** **Tiempo flexible** es una opción de programación que permite a los empleados, dentro de parámetros específicos, decidir su horario de trabajo. El programa de trabajo de Susan Ross en Hartford Insurance es un ejemplo de tiempo flexible. Pero, ¿qué es específicamente tiempo flexible?

Entendemos por este término los horarios de trabajo flexibles. El tiempo flexible permite a los empleados cierta discrecionalidad sobre la hora en que llegan y salen del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas por semana, pero tienen libertad para variar las horas de trabajo dentro de ciertos límites. Como se muestra en la figura 15-5, cada día consta de un núcleo común, usualmente seis horas, con una banda de flexibilidad que rodea al núcleo.

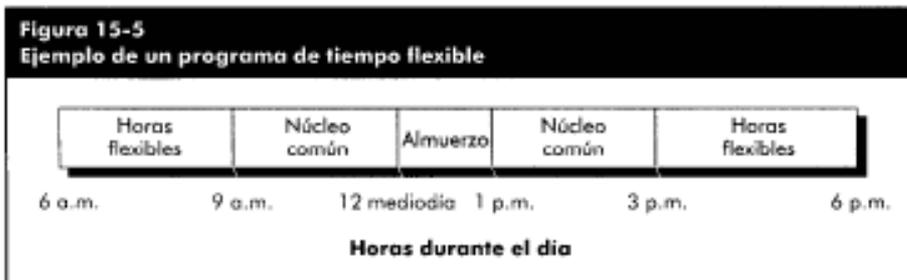
Por ejemplo, con excepción de una hora para la comida, el núcleo puede ser de 9 a.m. a 3 p.m., y la oficina realmente abre a las 6 a.m. y cierra a las 6 p.m. Se exige que todos los empleados estén en sus puestos durante el periodo de núcleo común, pero se les permite acumular sus otras dos horas antes y/o después del tiempo del núcleo. Algunos programas de tiempo flexible permiten la acumulación de horas extra que se cambian por un día libre cada mes.

*¿Son los empleados más felices, leales, productivos y satisfechos con sus puestos cuando se les permite flexibilidad para programar sus horas de trabajo? Laura Henderson así lo cree. Cuando ella fundó Prospect Associates, una empresa de investigación y comunicaciones sobre la salud, Henderson (a la izquierda) creó un ambiente para apoyar su creencia de que los empleados son el activo más valioso de una empresa. Además de ofrecer a sus empleados tiempo flexible, teleenlace y opciones de tiempo parcial, Henderson les permite llevar a los hijos al trabajo cuando es necesario y reajusto los puestos de los empleados para ayudarles a enfrentar tiempos difíciles en su vida. Henderson cree que la programación*

*flexible le ayuda a atraer y mantener a los mejores empleados, dándole a su pequeño negocio una ventaja competitiva.*

De todas las opciones de programas de trabajo, parece que en la actualidad el tiempo flexible es el que tiene mayor aceptación. Una encuesta de 1 000 compañías grandes encontró que un 73% ofrecía tiempo flexible.<sup>47</sup> Por ejemplo, en Metropolitan Life, el 90% de los 28 000 empleados administrativos de la compañía utilizan el programa de tiempo flexible, comenzando entre las 7:30 a.m. y las 10 a.m.<sup>48</sup>

Son numerosos los beneficios que se reclaman para el tiempo flexible. Incluyen una reducción en el ausentismo, mejoras en la productividad, reducción de gastos por tiempo extra, disminución en la hostilidad hacia la administración, reducción del congestionamiento de tránsito alrededor de los sitios de trabajo, eliminación de retardos, y una mayor autonomía y responsabilidad para los empleados que puede aumentar la satisfacción de los mismos con el puesto.<sup>49</sup> Pero, más allá de las pretensiones, ¿cuál es la calificación del tiempo flexible?



La mayor parte de la evidencia del rendimiento parece favorable al tiempo flexible, ya que tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia mejora la productividad del trabajador,<sup>50</sup> probablemente por varias razones. Los empleados pueden programar sus horas de trabajo para ajustarlas a sus exigencias personales, lo que reduce las llegadas tarde y las ausencias, y los empleados pueden ajustar sus actividades de trabajo a las horas en que son más productivos en lo individual.

La desventaja principal del tiempo flexible se debe a que no es aplicable a todos los puestos. Funciona bien con tareas de oficina, donde está limitada la interacción de un empleado con las personas fuera de su departamento. No es una opción viable para las recepcionistas, personal de ventas en tiendas al menudeo, o puestos similares donde un servicio amplio exige que la gente esté en sus sitios de trabajo en horas predeterminadas.

**COMPARTIR EL PUESTO** Una innovación reciente en la programación de trabajo es la de **compartir el**

**puesto.** Permite que dos o más individuos compartan un puesto tradicional de 40 horas por semana. Así, por ejemplo, una persona puede desempeñar el puesto de las 8 a.m. a mediodía, y otro desempeñar el mismo puesto de las 12 a las 5 p.m.; o los dos pueden trabajar tiempo completo, pero en días alternos.

Xerox es una de las miles de compañías grandes que permiten compartir los puestos. Por ejemplo, Laura Meier y Lan Meagher comparten un puesto de administración de ventas en Xerox.<sup>51</sup> Ambas son madres de preescolares y deseaban mayor flexibilidad. Pero no querían renunciar a sus carreras administrativas en Xerox. De manera que ahora Laura supervisa a sus ocho representantes de ventas los jueves y viernes, Lan tiene el puesto los lunes y martes, y las dos mujeres trabajan miércoles alternos.

Desde el punto de vista administrativo, compartir los puestos permite que la organización se beneficie de los talentos de más de un individuo en un puesto determinado. También concede la oportunidad para adquirir personal especializado — por ejemplo, jubilados y mujeres con niños pequeños — que podrían no estar disponibles si se les requiriera de tiempo completo. Desde el punto de vista del empleado, compartir los puestos aumenta la flexibilidad. Como tal, puede incrementar la motivación y satisfacción para aquellas personas para las que simplemente no es práctico un puesto de 40 horas por semana.

**compartir el puesto**

Práctica de hacer que dos o más personas se dividan un puesto de cuarenta horas a la semana.

**teleenlace**

Los empleados realizan su trabajo desde casa en una computadora que está conectada con su oficina.

**TELEENLACE** Puede ser algo muy cercana al puesto ideal para muchas personas: No más viajes diarios, y, en cambio, horas flexibles, libertad para vestirse como uno desea, y poca o ninguna interrupción de los colegas. Se le llama **teleenlace** y se refiere a los empleados que desarrollan su trabajo en casa, en una computadora enlazada con su oficina.<sup>52</sup> En la actualidad, más de 6.6 millones de personas trabajan

en casa en Estados Unidos (como 5.3% de la fuerza de trabajo) efectuando tareas como recibir órdenes por teléfono, llenar reportes y otras formas, y procesar o analizar información. Actualmente es una de las tendencias de mayor crecimiento en la programación de trabajo.<sup>53</sup>

American Express Travel Services es una organización cuya experiencia con el teleenlace ha sido muy positiva.<sup>54</sup> En 1993, cien agentes de viajes AMEX en 15 localidades eran teleenlaces. La compañía puede conectar los hogares de estas personas con las líneas telefónicas y de datos de American Express por un gasto modesto de una sola vez de \$1 300 cada uno, incluyendo el hardware. Una vez en operación, las llamadas al servicio de reservaciones de AMEX se dirigen de inmediato a los trabajadores en sus hogares, donde pueden buscar tarifas e ingresar reservaciones en sus PC. El agente típico de teleenlace en AMEX maneja 26% más llamadas en el hogar que en la oficina. ¿Par qué? Un agente piensa que es la ausencia de distracciones:

“No creo estar trabajando más duro. Simplemente es que no tengo a Susy junto a mí diciéndome que su esposo es un pelmazo. No me preocupo acerca de quién entra en la oficina del jefe ni observo quién va hoy al baño por décima vez.” Además, al convertirse más agentes en teleenlaces y liberar espacio en la oficina, la compañía generará ahorros considerables en renta. Por ejemplo, en la ciudad de Nueva York, le cuesta a AMEX casi \$4 400 por año rentar los 125 pies cuadrados de espacio que ocupa cada agente de viajes.

No a todos los empleados les gusta la idea del teleenlace. Después del terremoto en Los Ángeles en enero de 1994, muchas empresas de esa ciudad comenzaron a ofrecer la opción del teleenlace a sus trabajadores.<sup>55</sup> Fue popular durante una semana o dos, pero se acabó pronto. Muchos trabajadores se quejaron de que estaban perdiéndose reuniones importantes e interacciones informales que llevaban a nuevas políticas e ideas. La inmensa mayoría estaba dispuesta a soportar los viajes de dos o tres horas mientras se reconstruían puentes y carreteras a fin de mantener sus contactos sociales en el trabajo.

El futuro a largo plazo del teleenlace depende de algunas preguntas para las cuales todavía no tenemos respuestas definitivas. Por ejemplo, ¿los empleados que desarrollan su trabajo en casa estarán en desventaja ante la política de la oficina? ¿Sería menos probable que se les tomara en cuenta para aumentos de sueldo y ascensos? ¿Estar fuera de la vista equivale a estar fuera de la mente? ¿Reducirán la productividad en forma significativa las distracciones que no están relacionadas con el trabajo, como los niños, vecinos y la cercana proximidad del refrigerador para las personas sin poder de voluntad y disciplina superiores?

## Organizaciones amigables con la familia

Hoy en día, el 46% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos es femenina. Más y más padres desean participar activamente en el cuidado y la crianza de sus hijos. Al entrar en la mayoría de edad la generación de los nacidos en la explosión demográfica, muchos están encontrando que tienen que cuidar de sus padres ancianos. Estas tres cosas se traducen en un creciente número de empleados que tratan de realizar equilibrios entre las obligaciones familiares y sus responsabilidades en el puesto. En Estados Unidos, el gobierno federal reconoció este hecho cuando el Congreso promulgó la Ley de Permisos por Razones Médicas y de Familia en 1993. Su cláusula principal autoriza hasta 12 semanas de permiso sin pago para los empleadas después de un parto, u adopción, o para cuidar de un niño, del cónyuge o del padre gravemente enfermo. La ley también exige que los patrones continúen las prestaciones de salud durante este permiso y garantiza a los empleadas el mismo puesto o uno equiparable a su regreso. En gran parte de Europa Occidental, tales leyes de permiso por razones de familia han estado en vigor durante decenios.

Compañías como Aetna, Corning, IBM, Johnson & Johnson y Quaker Oats van a la vanguardia al autonombrarse como **organizaciones amigables con la familia**. Ofrecen una gama de programas trabajo-familia, como guarderías en el sitio de trabajo, el envío de niños y personas mayores a servicios de cuidado profesional, horas flexibles, semanas comprimidas de trabajo, puestos compartidos, teleenlace, empleo temporal de tiempo parcial y ayuda para el traslado de los miembros de la familia de los empleados.<sup>56</sup>

La creación de un clima amigable de trabajo para la familia fue motivada inicialmente por la preocupación de la administración por mejorar la moral y productividad de los empleados y reducir el ausentismo. Por ejemplo, en Quaker Oats, el 60% de los empleados reconoció haber estado ausente por lo menos tres días al año a causa de enfermedades de los niños, y el 56% dijo que no había podido cumplir con sus funciones relacionadas con la empresa o trabajar tiempo extra por problemas de cuidado de los niños.<sup>57</sup> Sin embargo, la evidencia global indica que el mayor beneficio para la creación de una organización amigable con la familia es que facilita

### organizaciones amigables con la familia

Compañías que ofrecen una variedad de programas trabaja-familias, como guarderías en el lugar de trabajo, el envío para su atención de niños y de personas de la tercera edad, horas flexibles, semanas laborales comprimidas, puestos compartidos, teleenlace, empleo de tiempo parcial temporal y auxilio para la reubicación de los miembros de la familia de los empleados.

a los patrones el reclutamiento y conservación de trabajadores de primera clase.<sup>58</sup>

Pero una evidencia creciente muestra que hay muchas más palabras que acción acerca de la amistad con las familias.<sup>59</sup> Por ejemplo, una encuesta de empleados en 80 empresas importantes reveló el hecho de que menos del 2% de empleados competentes aprovecharon realmente las opciones de compartir puestos, de teleenlace y de trabajo de tiempo parcial.<sup>60</sup> ¿Por qué un uso tan bajo? Parece que hay tres razones. En primer lugar, muchos administradores encuentran que concederle a los empleados una mayor flexibilidad para manejar sus obligaciones familiares dificulta la asignación y programación del trabajo. A pesar de las políticas corporativas que permiten una mayor flexibilidad para los empleados, los supervisores frecuentemente desalientan su uso y hasta castigan a aquellos que insisten en tomar permisos o el tiempo flexible. En segundo lugar, los compañeros de trabajo a menudo resienten que sus compañeros no estén allí. En algunos casos, los programas de amistad con la familia significan simplemente que otros trabajadores tienen que trabajar más horas para reponer la diferencia. De manera que la presión de sus compañeros desalienta a algunos empleados a utilizar los programas de amistad con la familia. En tercer lugar, los empleados a menudo están renuentes a aprovechar alguno de estos programas — especialmente los de permisos, teleenlace, y empleo de tiempo parcial — por temor a que la administración superior los ubique como prescindibles. En un momento en que tantas organizaciones están despidiendo trabajadores, los empleados no desean dar la impresión de que no están comprometidos o sugerir que su puesto puede ser bueno para la eliminación.

## El cambio de la forma como vemos los puestos: una perspectiva estimulante

Los cambios que hemos descrito a lo largo de este libro han llevado a un observador a predecir que todo el concepto de *puestos* puede estar volviéndose obsoleto.<sup>61</sup>

Antes de 1800, muy pocas personas tenían un puesto. La gente trabajaba arduamente cosechando alimentos o haciendo cosas en el hogar. No tenían un horario fijo, ninguna descripción de puestos, no había jefes y no existían prestaciones para los empleados. En cambio, trabajaban largas horas en racimos cambiantes de tareas, en una diversidad de lugares, en un horario fijado por el sol y el clima y las necesidades del día. Fueron la Revolución Industrial y la creación de grandes compañías industriales las que trajeron el concepto de lo que hemos llegado a considerar como *puestos*. Pero las condiciones que crearon “el puesto” están desapareciendo. La producción según los deseos del cliente está dando al traste con la producción masiva; la mayoría de los trabajadores manejan ahora información, no productos físicos; y las condiciones de la competencia están exigiendo una respuesta rápida a los mercados cambiantes. Aunque los economistas y los analistas sociales continúan hablando de la desaparición de puestos en determinados países o industrias, están pasando por alto un punto más importante: lo que realmente está desapareciendo es *el puesto mismo*.

En una economía en movimiento rápido, los puestos son soluciones rígidas para un problema elástico. Podemos reescribir ocasionalmente la descripción del puesto de una persona, pero no hacerlo cada semana. Cuando el trabajo que se necesita realizar cambia constantemente — lo que refleja cada vez más el mundo de hoy—, las organizaciones no pueden comprometerse con la inflexibilidad que los puestos tradicionales traen consigo.

Dentro de 25 años más o menos, es posible que muy pocas personas tengan puestos como los hemos llegado a

- Tal vez dentro de unos 25 años sea posible que muy pocas personas tengan puestos como los conocemos ahora.

conocer. En lugar de puestos, habrá situaciones de trabajo de tiempo parcial y temporales. Las organizaciones se transformarán de una estructura construida por puestos en un campo de trabajo que se necesita llevar a cabo. Y estas organizaciones estarán compuestas esencialmente de personal especializado, es decir, empleados contingentes (temporales, de tiempo parcial, consultores y trabajadores por contrato) que se unen a equipos de proyectos creados para llevar a cabo una tarea específica. Cuando se ha terminado esa tarea, se desintegra el

equipo. La gente trabajará en más de un equipo a la vez, tendrá horario irregular, y quizás nunca conozca a sus compañeros de labores cara a cara. Computadoras, localizadores por radio, teléfonos celulares, módem y cosas semejantes permitirán que las personas trabajen para múltiples patrones, al mismo tiempo, en diferentes ubicaciones en todo el mundo.<sup>62</sup> Pocos de estos empleados estarán trabajando de 9 a 5 en lugares específicos de trabajo. Y tendrán menos seguridad que sus abuelos —que trabajaban para U.S. Steel, General Motors, Sears, Bank of America, o grandes aparatos burocráticos similares. En lugar de la seguridad y predecibilidad tendrán flexibilidad y autonomía. Podrán conjuntar sus propias combinaciones de lugar-tiempo para apoyar sus diversas necesidades de trabajo, familiares, estilo de vida y financieras.

¿Es realista este escenario sin puestos? En verdad, las presiones en el ambiente estimulan a los patrones a que

vayan en esta dirección. Sin embargo, podemos esperar que los sindicatos y otras personas con intereses creados en el *statu quo* luchan arduamente para proteger la seguridad y predecibilidad que proporcionan los puestos tradicionales. Sin embargo, ya hay empresas — por ejemplo, Intel y Microsoft — que están moviéndose hacia la creación de estos ambientes de trabajo sin puestos. A los empleados en estas compañías se les suele asignar a un proyecto cuando son contratados. A medida que el proyecto cambia con el tiempo, también cambian las responsabilidades y tareas de los empleados. Al evolucionar los proyectos y desarrollarse otros nuevos, se incorporan y se eliminan empleados según lo requieran las condiciones. En cualquier momento, la mayoría de los empleados estará trabajando en múltiples proyectos, bajo diferentes líderes de equipo, cumpliendo distintos programas en varios lugares y desempeñando tareas diversas. Estos empleados no buscan descripciones de puestos o un supervisor para que les dirija. Más bien reciben la señal acerca de lo que deben hacer de acuerdo con las exigencias cambiantes del proyecto específico en el que están trabajando.

## θ *Tensión en el trabajo*

Entre 1983 y 1993 murieron 34 personas y 20 resultaron heridas en balaceras relacionadas con las oficinas de correos en Estados Unidos. Se dijo que un factor en todos los incidentes eran las tensiones relacionadas con el puesto.<sup>63</sup> Los líderes sindicales del servicio postal citan las presiones sobre los empleados, como la separación de cartas en máquinas a la velocidad de una por segundo, hacer las entregas a un paso que fija la administración y tener que luchar con supervisores autoritarios.

En toda América del Norte la mayoría de las grandes empresas está reduciendo su personal. Se espera que aquellos empleados que sobrevivan a estos despidos absorban el mayor volumen de trabajo. El resultado es mayores niveles de tensión.

Una muestra reciente de 600 trabajadores estadounidenses puso de manifiesto que un 46% dijo que sus puestos generaban mucha tensión, y un 34% informó que era tan fuerte la tensión que estaba pensando en renunciar.<sup>64</sup>

Los japoneses le llaman *karoshi*. Significa una muerte súbita por infarto al corazón o por apoplejía disparados por una sobrecarga de trabajo.<sup>65</sup> En una tierra donde no son raros los días laborales de 16 horas, los expertos calculan que 10 000 japoneses mueren cada año a causa de *karoslii*.

Los datos que se acaban de citar muestran que la tensión en el trabajo es un problema serio en las organizaciones. En esta sección observaremos las causas y las consecuencias de la tensión, y luego veremos lo que pueden hacer los individuos y las organizaciones para reducirla.

Es necesario aclarar un punto antes de seguir adelante. El tema de la tensión tiene relevancia tanto a nivel individual como de grupo, así como implicaciones para el sistema organizacional. Como veremos, se puede aumentar el nivel de tensión en un individuo por factores tan diversos como su personalidad, conflictos de papeles y el diseño del puesto. Así que la tensión en el trabajo, aunque se presenta en la parte IV de este libro, El sistema organizacional, es un concepto de múltiples niveles.

### ¿Qué es la tensión?

La tensión es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.<sup>66</sup> Ésta es una definición complicada. Veamos sus componentes con más detalle.

#### **tensión**

Condición dinámica que se presenta cuando un individuo se ve confrontado con una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea, y para lo cual el resultado se percibe como incierto e importante.

# El CO en las noticias

## La tensión de ser administrador en la década de los 90

**A**l reducir personal y reestructurarse, las corporaciones están haciendo que los administradores pasen por una de las pruebas de tensión más agudas en la historia de los negocios. No es sólo el paso rápido del cambio lo que hace que los jefes se sientan presionadas; es también lo que está sucediendo cuando su negocio entra en contacto cada día con sus vidas. Suben inexorablemente las cuotas de ventas y producción que tienen que satisfacer, pero todo lo demás en su carrera parece que va hacia abajo: presupuestos de operación, gastos de viaje, cuentas de gastos, aumentos de sueldo y oportunidades de ascenso. Lo más doloroso de todo es que a los administradores que fueron capacitados para construir, ahora se les paga para destruir. En lugar de

agregar personal, tienen que despedir a las personas.

**Para la mayoría de los administradores, el despido de empleados como resultado de una reducción en el tamaño de la empresa o la reingeniería es tan traumático que lleva al agotamiento. Donald taseen <sentado a le Izquierda>, socio mayoritario de la Clínica Menninger, ayuda a los administradores a tratar el trauma de despedir a los subordinados. Conduce seminarios de una semana durante la cual los administradores rompen su rutina, hacen reflexiones sobre su trabajo y aprenden a manejar los desafíos en la terminación de emplea de los trabajadores.**

Cierto número de administradores de línea, personal superior y otros ejecutivos, están en alguna etapa de agotamiento. Aunque no es una condición médica definida con precisión, el agotamiento tiene síntomas reconocibles y es resultado de una tensión prolongada, dice Donald E. Rosen, psiquiatra de la afamada clínica Menninger. “Las víctimas están aletargadas, se sienten vacías, ya no pueden obtener satisfacción de lo que antes disfrutaban”, dice Rosen, “Cuestionan profundamente el valor de las tareas que desempeñan.” En un lenguaje cotidiano, odian tener que ir a trabajar, no sólo de manera ocasional, sino casi todas las mañanas.

L. Smith, “Burned-Out Bosses”, *Fortune* (25 de julio de 1994), pág. 44.

La tensión no es necesariamente mala en sí y por sí misma. Aunque la tensión suele tener connotaciones negativas, también tiene su valor positivo. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial. Por ejemplo, consideremos el desempeño superior que desarrolla un atleta o un actor en situaciones críticas. Dichos individuos a menudo utilizan la tensión en forma positiva para crecerse ante la situación y desempeñarse en su nivel máximo o cerca de él.

### **restricciones**

Fuerzas que evitan que los individuos hagan lo que desean.

### **demandas**

Pérdida de algo deseado.

De manera más característica, la tensión está asociada con **restricciones** y **demandas**. La primera evita que uno haga lo que desea. La segunda se refiere a la pérdida de algo que se desea. Así que, cuando usted aprueba un examen en la universidad o pasa por su revisión anual de desempeño en el trabajo, se siente tenso porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Una buena revisión de desempeño puede llevar a un ascenso, mayores responsabilidades y mayor sueldo. Pero una mala revisión puede evitar que usted obtenga el ascenso. Una revisión extremadamente mala puede terminar hasta en un despido.

Son necesarias dos condiciones para que la tensión potencial se convierta en tensión real.<sup>67</sup> Debe existir incertidumbre respecto del resultado, y éste debe ser importante. Independientemente de las condiciones, sólo existe tensión cuando hay duda o incertidumbre respecto de si se aprovechará la oportunidad, se eliminará la restricción o se evitará la pérdida. Es decir, la tensión es mayor para aquellos individuos que perciben que hay incertidumbre de que ganen o pierdan, y menor para aquellos individuos que creen que ganar o perder implica certidumbre. Pero la importancia también es crucial. Si ganar o perder es un resultado que carece de importancia, no hay tensión. Si mantener su puesto o ganarse un ascenso no tiene importancia para usted, no hay razón para sentirse en tensión al tener que pasar una revisión de desempeño.

## La comprensión de la tensión y sus consecuencias

¿Qué ocasiona la tensión? ¿Cuáles son sus consecuencias para los empleados individuales? ¿Por qué el mismo

conjunto de condiciones que originan tensión en una persona parece que no tiene efecto, o muy poco, sobre otra persona? La figura 15-7 proporciona un modelo que puede ayudar a contestar preguntas como éstas.<sup>68</sup>

El modelo identifica tres conjuntos de factores — ambientales, organizacionales e individuales— que actúan como fuentes *potenciales* de tensión. El que conduzca a una tensión *real* depende de las diferencias individuales, como la experiencia en el puesto y la personalidad. Cuando un individuo experimenta tensión, sus síntomas pueden surgir en aspectos fisiológicos, psicológicos y conductuales.

## Fuentes potenciales de tensión

El modelo en la figura 15-7 muestra tres categorías de tensores potenciales: ambientales, organizacionales e individuales. Veamos cada uno de ellos.<sup>69</sup>

**FACTORES AMBIENTALES** Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de una organización, también influye en los niveles de tensión entre los empleados de esa organización.

Los cambios en el ciclo comercial crean *incertidumbres económicas*. Cuando se está contrayendo la economía, las personas se angustian cada vez más por su seguridad. No es casual que las tasas de suicidio se hayan disparado durante la Gran Depresión de los años 30. Las recesiones menores también incrementan los niveles de tensión. Los movimientos descendentes en la economía con frecuencia están acompañados por reducciones permanentes en la fuerza de trabajo, despidos temporales, reducción de sueldos, semanas de trabajo más cortas y cosas semejantes.

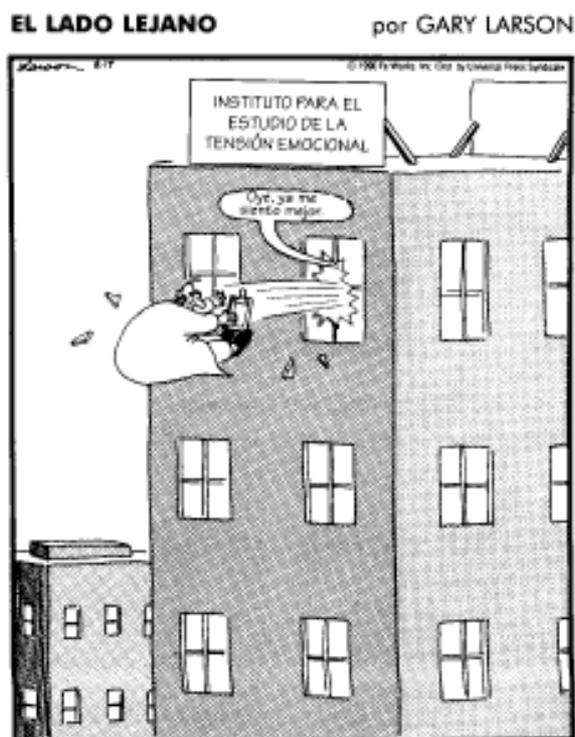
La incertidumbre política no tiende a originar tensiones entre los estadounidenses y canadienses, como pasa con los empleados en países como Haití o Irak. La razón obvia es que Estados Unidos y Canadá tienen sistemas políticos estables, donde suele implantarse el cambio en una forma ordenada. Sin embargo, las amenazas y cambios políticos, hasta en países como Estados Unidos y Canadá, pueden inducir a tensión. Los esfuerzos por los funcionarios del gobierno de Quebec para negociar un acuerdo con el resto de Canadá, que reconociera y conservara la singularidad de la cultura francesa de Quebec, han aumentado la incertidumbre política en Canadá. El fracaso para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable podría precipitar la separación de Quebec del resto de Canadá. En tanto no se resuelva plenamente este difícil problema, aumenta la tensión entre muchos canadienses, especialmente aquellos que viven en Quebec con poco o ningún dominio del idioma francés.

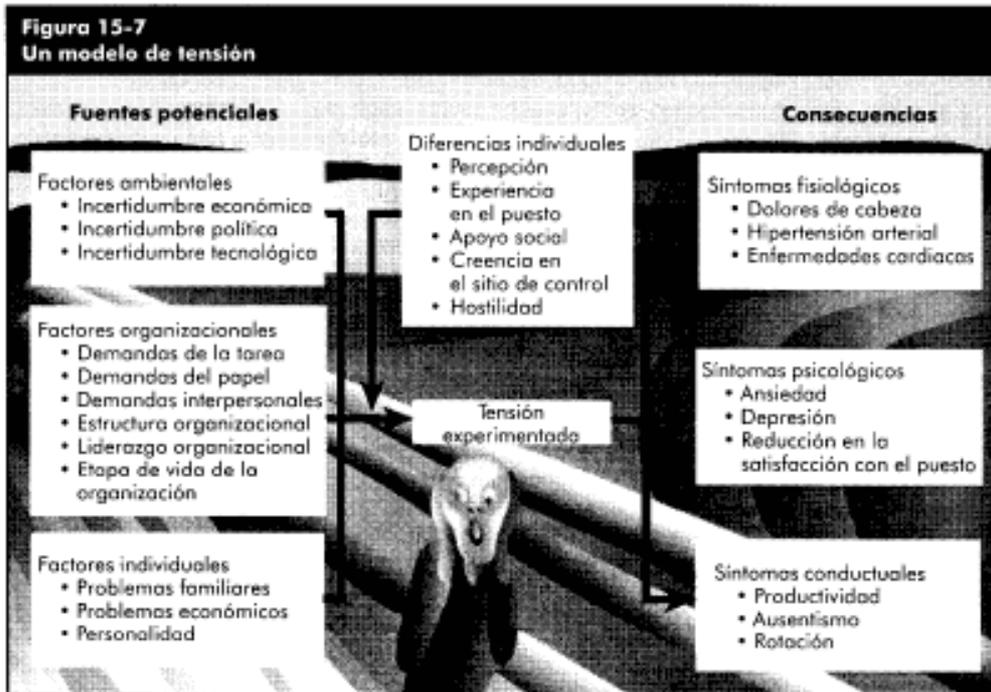
Las innovaciones que vienen pueden convertir en obsoletas las habilidades y experiencia de un empleado en muy poco tiempo. Por tanto, la *incertidumbre tecnológica* es un tercer tipo de factor ambiental que ocasiona tensión. Las computadoras, robots, automatización y otras formas de innovación tecnológica son una amenaza para muchas personas y les causan tensión.

### Figura 15-6

THE FAR SIDE derechos reservados 1990y 1991 FARWORKS, INC./Dist. por UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados

**FACTORES ORGANIZACIONALES** Numerosos factores dentro de la organización pueden ocasionar tensión. Unos cuantos ejemplos son las presiones para evitar errores o terminar tareas en un periodo limitado, la sobrecarga de trabajo y un jefe exigente e insensible, y compañeros desagradables de trabajo (véase la tabla 15-2). Hemos categorizado estos factores en torno a las exigencias del trabajo, papel e interpersonales, la estructura organizacional, el liderazgo en la organización y la etapa de vida de la organización.<sup>70</sup>





**Tabla 15-2 Causas principales de la tensión en el trabajo**

¿Qué factores son los que ocasionan la mayor tensión en el puesto? Lino encuesta de Wofl Street Journal reportó lo siguiente:

Factor	Porcentaje de respuesta*
No desarrollar la clase de trabajo que deseo hacer	34
Manejar el trabajo actual	30
Trabajar demasiado	28
Los colegas en el trabajo	21
Un jefe difícil	18

\* Los porcentajes superan ~ cifra de 100 como resultado de algunos respuestas múltiples.

Fuente: "Worries at Work", W ti Street iournat (7 de ab, ji de 1 988), pág. 27. Reimpreso con autorización de Walt Street Journal, derechos reservados 1908 Dow Iones & Company Todos tos derechos mundiales reservados.

Las *demandas del trabajo* son factores relacionados con el trabajo de una persona. Incluyen el diseño del puesto del individuo (autonomía, variedad de la tarea, grado de automatización), condiciones de trabajo y la disposición física del trabajo. Las líneas de ensamble pueden causar tensión a la gente cuando perciben que su velocidad es excesiva. Mientras más interdependencia exista entre las tareas de una persona y las tareas de otras personas, más tensión potencial existe. Sin embargo, la autonomía tiende a disminuir la tensión. Los puestos en que la temperatura, el ruido u otras condiciones laborales son peligrosas o indeseables, pueden incrementar la ansiedad. También lo es trabajar en un cuarto saturado de personas o en una ubicación visible donde son constantes las interrupciones.

Las *demandas del papel* se relacionan con las presiones que sufre una persona como función del papel específico que tiene en la organización. Los conflictos sobre el papel crean expectativas que pueden ser difíciles de conciliar o satisfacer. Se experimenta una sobrecarga en el papel cuando se espera que el empleado haga más que lo que permite el tiempo. Se crea la ambigüedad en el papel cuando no se comprenden claramente las expectativas de éste y el empleado no está seguro de lo que debe realizar.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta de apoyo de los colegas y una pobre relación interpersonal pueden generar considerable tensión, especialmente entre los empleados con una gran necesidad social.

La *estructura organizacional* define el nivel de diferenciación en la organización, el grado de reglas y reglamentos y dónde se toman las decisiones. Un exceso de reglas y una falta de participación en las decisiones que afectan a un empleado son ejemplos de variables estructurales que pueden ser fuentes potenciales de tensión.

El *liderazgo organizacional* representa el estilo administrativo de los ejecutivos superiores de la organización. Algunos funcionarios que están en la cumbre crean una cultura caracterizada por la tensión, el temor y la ansiedad. Establecen presiones irreales para el desempeño de corto plazo, imponen controles sumamente fuertes y por rutina despiden a los empleados que no cumplen. Por ejemplo, el presidente del consejo de administración de Procter & Gamble, Edwin Artzt, tiene reputación de atemorizar a sus administradores.<sup>71</sup> Las personas que están dentro de la organización dicen que las reuniones con Artzt a menudo se vuelven humillaciones públicas.

Las organizaciones pasan por un ciclo. Se establecen, crecen, maduran y, eventualmente, declinan. La *etapa de vida de una organización* — es decir, dónde se encuentra en este ciclo de cuatro etapas — origina diferentes problemas y presiones para los empleados. Las etapas de establecimiento y declive están especialmente saturadas de tensión. La primera se caracteriza por una gran cantidad de emoción e incertidumbre, mientras que la última suele exigir recortes, despidos y un conjunto diferente de incertidumbres. La tensión suele ser menor en la madurez, cuando las incertidumbres están en su punto más bajo.

**FACTORES INDIVIDUALES** El individuo típico sólo trabaja unas 40 a 50 horas por semana. Las experiencias y problemas que las personas encuentran en aquellas otras 120 o más horas a la semana que no son de trabajo, pueden canalizarse hacia el trabajo. Así que nuestra categoría final abarca factores de la vida personal del empleado. Estos factores son principalmente asuntos familiares, problemas económicos personales y características inherentes a su personalidad.

Las encuestas nacionales muestran consistentemente que la gente da mucha importancia a las relaciones familiares y personales. Las dificultades matrimoniales, el rompimiento de una relación y problemas de disciplina con los hijos, son ejemplos de problemas de relaciones que crean tensión entre los empleados, que no se dejan en la puerta de entrada cuando llegan al trabajo.

Otro conjunto de problemas personales que pueden crear tensión a los empleados y distraer su atención en el trabajo, son los problemas *económicos* creados por los individuos que van más allá de sus recursos financieros. Independientemente del nivel de ingresos — las personas que ganan \$80 000 al año parecen tener tantas dificultades en el manejo de sus finanzas como aquellas que ganan \$18 000—, algunas personas son malas administradoras del dinero o tienen deseos que, al parecer, sobrepasan siempre su capacidad económica.

Una investigación reciente en tres organizaciones diferentes encontró que los síntomas de tensión reportados antes de iniciarse en un puesto, eran responsables de la mayor parte de la variación en los síntomas de tensión que se reportaba nueve meses después.<sup>72</sup> Esto llevó a los investigadores a la conclusión de que algunas personas pueden tener una tendencia inherente a acentuar los aspectos negativos del mundo en general. De ser cierto, entonces un factor individual importante que influye en la tensión es la naturaleza de la disposición básica de la persona. Es decir, los síntomas de tensión que se expresan en el puesto pueden originarse en la *personalidad* del individuo.

**LOS TENSORES PUEDEN ACUMULARSE** Un hecho que tiende a pasarse por alto cuando se revisan los tensores individuales es que la tensión es un fenómeno aditivo.<sup>73</sup> La tensión se acumula. Cada tensor nuevo y persistente aumenta el nivel de tensión de un individuo. Un solo tensor puede parecer relativamente sin importancia en sí y por sí mismo, pero si se agrega a un nivel ya elevado de tensión, puede ser la gota que derrame el vaso. Si deseamos evaluar la cantidad total de tensión bajo la cual se encuentra una persona, tendremos que sumar sus tensiones de oportunidad, tensiones de restricción y tensiones de demandas.

## Diferencias individuales

Algunas personas prosperan en situaciones llenas de tensión, y otras se ven abrumadas por ellas. ¿Qué es lo que diferencia a las personas en función de su habilidad para manejar la tensión? ¿Qué variables de diferencias individuales moderan la relación entre los *tensores potenciales* y la *tensión experimentada*? Se han encontrado por lo menos cinco variables — percepción, experiencia en el puesto, apoyo social, creencia en el sitio de control y hostilidad — que son moderadoras adecuadas.

**PERCEPCIÓN** En el capítulo 4 encontramos que los empleados reaccionan en respuesta a su percepción de la realidad, en lugar de la realidad misma. Por tanto, la percepción modera la relación entre una condición de tensión potencial y la reacción de un empleado a la misma. El temor de una persona de que puede perder su puesto porque su

compañía está despidiendo personal, puede ser percibida por otra persona como la oportunidad de obtener una buena cantidad por su liquidación y comenzar un negocio propio. De manera similar, lo que un empleado percibe como un ambiente de trabajo eficaz y retador, puede ser visto por otros como amenazante y exigente. De manera que el potencial para la tensión en los factores ambientales, organizacionales e individuales no radica en su condición objetiva. Al contrario, está en la interpretación que el empleado hace de estos factores.

**EXPERIENCIA EN EL PUESTO** Se dice que la experiencia es una gran maestra. También puede ser una gran reductora de la tensión. Piense en la primera cita que tuvo o en sus primeros días en el colegio. Para la mayoría de nosotros, la incertidumbre y novedad de estas situaciones crearon tensión. Pero a medida que obteníamos experiencia, desaparecía esa tensión o por lo menos disminuía de forma considerable. Parece que el mismo fenómeno se aplica a las situaciones de trabajo. Es decir, la experiencia en el puesto tiende a estar relacionada en forma negativa con la tensión en el trabajo. Se han ofrecido dos explicaciones.<sup>74</sup> En primer lugar está la idea del retiro selectivo. La rotación voluntaria es más probable entre personas que experimentan más tensión. Por tanto, la gente que permanece más tiempo con la organización es aquella que tiene rasgos de más resistencia a la tensión, o aquella que es más resistente a las características de tensión de su organización. En segundo lugar, las personas desarrollan con el tiempo mecanismos para manejar la tensión. Puesto que esto requiere tiempo, es más probable que los miembros más antiguos de la organización estén plenamente adaptados y experimenten menos tensión.

**APOYO SOCIAL** Una evidencia cada vez mayor muestra que el apoyo social — esto es, la relación colectiva con los compañeros de trabajo o supervisores — puede amortiguar el impacto de la tensión.<sup>75</sup> La lógica subyacente en esta variable moderadora es que el apoyo social actúa como paliativo, mitigando los efectos negativos incluso en los puestos de alta tensión.

Aquellos individuos cuyos compañeros de trabajo no les prestan ayuda o incluso son activamente hostiles, pueden encontrar apoyo social fuera del puesto. El involucramiento con la familia, amigos y la comunidad puede proporcionarles el apoyo — especialmente en el caso de aquellas personas que tienen una gran necesidad social— que les falta en el trabajo y hacer que estos factores en el puesto sean más tolerables.

**CREENCIA EN EL SITIO DE CONTROL** Se introdujo el sitio de control en el capítulo 3 como atributo de la personalidad. Los que tienen un sitio interno de control creen que controlan su propio destino. Los que tienen un sitio externo creen que sus vidas están controladas por fuerzas externas. La evidencia indica que los de sitio interno perciben sus puestos como menos llenos de tensión que los de sitio externo.<sup>76</sup>

Cuando ambos enfrentan una situación similar llena de tensiones, es probable que los de sitio interno creen que ellos pueden tener una actuación significativa sobre los resultados. Por tanto, actúan para obtener el control de los hechos. Es más probable que los de sitio externo sean pasivos y estén a la defensiva. En lugar de hacer algo para reducir la tensión, se conforman. Así que es más probable que los externos se sientan incapaces en situaciones llenas de tensión, y que sean también los que más probablemente experimenten la misma.

**HOSTILIDAD** Durante gran parte de los años 70 y 80 se prestó mucha atención a la personalidad tipo A.<sup>77</sup> De hecho, a lo largo de los 80, indudablemente era la variable moderadora utilizada con mayor frecuencia en relación con la tensión.

Según se observa en el capítulo 3, la personalidad tipo A se caracteriza por una sensación crónica de urgencia en el tiempo y por un impulso competitivo *excesivo*. Un individuo tipo A está “involucrado de manera *agresiva* en una lucha *incesante, crónica*, para alcanzar más y más, en menos y menos tiempo, y, si se le exige, contra los esfuerzos opuestos de otras cosas u otras personas”.<sup>78</sup>

Hasta fechas recientes, los investigadores creían que era más probable que las personas de tipo A experimentaran tensión en el puesto y fuera de él. Para ser más precisos, se creía ampliamente que los tipo A tenían mayor riesgo de sufrir enfermedades del corazón. Sin embargo, un análisis más profundo de la evidencia ha llevado a nuevas conclusiones.<sup>79</sup> Al observar los diversos componentes del comportamiento del tipo A, se ha encontrado que sólo la hostilidad y el enojo asociados con el comportamiento del tipo A están realmente relacionados con las enfermedades del corazón. La persona crónicamente enojada, suspicaz y desconfiada es la que corre el riesgo.

Así que sólo porque una persona esté obsesionada con el trabajo, corra por todos lados y sea impaciente o competitiva no significa que sea demasiado susceptible a las enfermedades del corazón o a otros efectos negativos de la tensión. Más bien es la rápida disposición a enojarse, el punto de vista persistentemente hostil y la desconfianza cínica hacia otras personas los que son dañinos.

## Las consecuencias de la tensión

La tensión se muestra en una diversidad de formas. Por ejemplo, un individuo que experimenta un alto nivel de tensión puede desarrollar hipertensión arterial, úlceras, irritabilidad, dificultad para tomar decisiones rutinarias, pérdida del apetito, propensión a los accidentes y cosas parecidas. Se les puede resumir bajo tres categorías generales: síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales.<sup>80</sup>

**SÍNTOMAS FISIOLÓGICOS** La mayor parte de los primeros estudios relacionados con la tensión se dirigió a los síntomas fisiológicos. Esto sucedió principalmente porque el tema fue investigado por especialistas en las ciencias médicas y de la salud. Esta investigación llegó a la conclusión de que la tensión puede generar cambios en el metabolismo, aumentar el ritmo del corazón y de la respiración, subir la presión sanguínea, provocar dolores de cabeza e inducir ataques cardiacos.

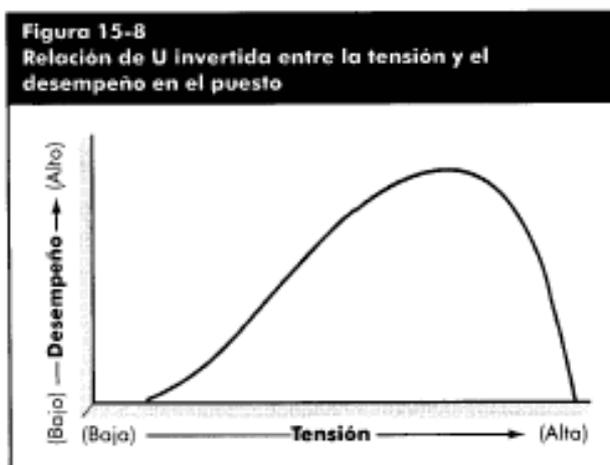
No está claro el vínculo entre la tensión y los síntomas fisiológicos específicos. Existen pocas relaciones consistentes, si es que las hay.<sup>81</sup> Se atribuye esto a la complejidad de los síntomas y a la dificultad de medirlos objetivamente. Pero es más digno de tenerse en cuenta el hecho de que los síntomas fisiológicos tengan la menor conexión directa para los estudiantes de CO. Nuestra preocupación se centra en el comportamiento y actitudes. Por tanto, las otras dos categorías de los síntomas son las que tienen mayor importancia para nosotros.

**SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS** La tensión puede causar insatisfacción. La tensión relacionada con el puesto puede ocasionar insatisfacción relacionada con el puesto. De hecho, la insatisfacción con el puesto es “el efecto psicológico más sencillo y más obvio” de la tensión.<sup>82</sup> Pero la tensión se muestra en otros estados psicológicos, por ejemplo, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y retrasos.

La evidencia indica que cuando se coloca a las personas en puestos que tienen demandas múltiples y conflictivas, o donde falta claridad acerca de los deberes, la autoridad y las responsabilidades del ocupante, se incrementan tanto la tensión como la insatisfacción.<sup>83</sup> En forma similar, mientras menos control tenga la gente sobre el ritmo en que realiza su trabajo, mayor será la tensión y la insatisfacción. Aunque se necesita más investigación para aclarar la relación, la evidencia sugiere que los puestos que proporcionan un bajo nivel de variedad, significado, autonomía, retroalimentación e identidad para los ocupantes, crean tensión y reducen la satisfacción y el involucramiento en el puesto.<sup>84</sup>

**SÍNTOMAS DE COMPORTAMIENTO** Los síntomas de tensión relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos de alimentación, aumento en el hábito de fumar o en el consumo de alcohol, hablar precipitadamente, intranquilidad y trastornos del sueño.

Bastantes e importantes investigaciones se han centrado en la relación tensión-desempeño. El patrón más ampliamente estudiado en la literatura tensión-desempeño es la relación de U invertida.<sup>85</sup> Ésta se muestra en la figura 15-8.



su presentación en la reunión nacional anual. Pero los niveles moderados de tensión experimentados continuamente durante largo tiempo —como lo ilustra el personal de la sala de emergencias de un gran hospital urbano— puede

La lógica subyacente en la U invertida es que los niveles de bajos a moderados de tensión estimulan al cuerpo y aumentan su capacidad para reaccionar. Es frecuente que los individuos desempeñen entonces mejor sus tareas, más intensamente o con mayor rapidez. Pero demasiada tensión impone demandas o restricciones inalcanzables para una persona, lo que origina un menor desempeño. Este patrón de U invertida también puede describir la reacción a la tensión con el tiempo, así como a los cambios en la intensidad de la misma. Es decir, incluso los niveles moderados de tensión pueden tener una influencia negativa en el desempeño a largo plazo, puesto que la continua intensidad de la tensión desgasta al individuo y agota sus recursos de energía. Un atleta puede utilizar los efectos positivos de la tensión para obtener un mejor desempeño durante los juegos de los sábados de otoño, o una ejecutiva de ventas podrá prepararse mentalmente para

terminar en un menor desempeño. Esto puede explicar por qué con frecuencia se rata el personal de las salas de emergencia en dichos hospitales, y por qué es raro encontrar individuos que hayan pasado la mayor parte de su carrera en un ambiente así. De hecho, hacerlo expondría al individuo al riesgo de agotarlo en su carrera.

A pesar de la popularidad y atracción intuitiva del modelo de U invertida, no tiene mucho apoyo en la realidad.<sup>86</sup> En este momento, los administradores deben tener cuidado en suponer que este modelo muestra con precisión la relación tensión-desempeño.

## El manejo de la tensión

Desde el punto de vista de la organización, la administración puede no preocuparse de los momentos en que los empleados experimentan niveles bajos a moderados de tensión. La razón, como señalamos con anterioridad, es que dichos niveles de tensión pueden ser funcionales y llevar a un mayor desempeño del empleado. Pero los altos niveles de tensión, o incluso los bajos niveles sostenidos durante largo tiempo, pueden conducir a un menor desempeño del empleado, por lo que exigen que la administración intervenga de alguna manera.

Aunque una tensión limitada puede beneficiar el desempeño de un empleado, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, es probable que se perciban como indeseables hasta los niveles bajos de tensión. Por tanto, es probable que los empleados y la administración tengan diferentes nociones de lo que constituye un nivel aceptable de tensión en el puesto. Lo que la administración puede considerar como “un estímulo positivo que hace que corra la adrenalina”, es muy probable que el empleado lo vea como “presión excesiva”. Recuerde esto cuando analicemos los puntos de vista individuales y organizacionales con respecto al manejo de la tensión.<sup>87</sup>

**ENFOQUES INDIVIDUALES** Un empleado puede asumir una responsabilidad personal para reducir el nivel de tensión. Las estrategias individuales que han comprobado su eficacia incluyen la implantación de técnicas de manejo de tiempo, más ejercicio físico, capacitación para el relajamiento y el incremento de la red de apoyo social.

Muchas personas manejan deficientemente su tiempo. Las cosas que tienen que desarrollar en un día o semana dados no necesariamente se retrasan si se maneja de manera adecuada el tiempo. El empleado bien organizado, al igual que el alumno bien organizado, con frecuencia puede lograr el doble que una persona mal organizada. De manera que el conocimiento y utilización de los principios básicos del *manejo del tiempo* puede ayudar a los individuos a manejar mejor las tensiones originadas por las demandas del puesto.<sup>88</sup> Unos cuantos de los principios mejor conocidos en la administración del tiempo son: (1) formular listas diarias de actividades que se deben desarrollar; (2) dar prioridad a las actividades por importancia y urgencia; (3) programar actividades de acuerdo con las prioridades fijadas; y (4) conocer su ciclo diario y manejar las partes que más exigen su puesto durante la parte alta del ciclo, cuando uno está más alerta y productivo.<sup>89</sup>

Durante mucho tiempo los médicos han recomendado ejercicios físicos no competitivos como aeróbicos, caminatas, trotar, nadar y andar en bicicleta como formas para reducir los niveles excesivos de tensión. Estas formas de *ejercicio físico* aumentan la capacidad del corazón, bajan el ritmo cardiaco en descanso, proporcionan una distracción mental de las presiones de trabajo y ofrecen un medio para liberar la presión.<sup>90</sup>

Las personas pueden enseñarse a sí mismas a reducir la tensión por medio de *técnicas de relajamiento* como la meditación, hipnosis y biorretroalimentación. El objetivo es alcanzar un estado de relajamiento profundo, donde uno se siente físicamente relajado, algo alejado del ambiente inmediato y separado de las sensaciones corporales.<sup>91</sup> Un relajamiento profundo de 15 o 20 minutos diarios suelta la tensión y proporciona a la persona una sensación profunda de tranquilidad. Es importante observar que resultan cambios significativos en el ritmo del corazón, presión arterial y otros factores fisiológicos al lograr la condición de relajamiento profundo.

Como hemos observado en este capítulo, tener amigos, familia o compañeros en el trabajo con quienes hablar proporciona una vía de escape cuando los niveles de tensión se vuelven excesivos. Por tanto, la ampliación de su red de apoyo social puede ser un medio para la reducción de la tensión. Le proporciona a uno alguien que pueda escuchar sus problemas y una perspectiva más objetiva de la situación. La investigación también muestra que el apoyo social maldere la relación de agotamiento por tensión.<sup>92</sup> Es decir, un gran apoyo reduce la probabilidad de que la fuerte tensión en el trabajo desemboque en el agotamiento por causa del puesto.

**ENFOQUES ORGANIZACIONALES** Varios de los factores que causan la tensión —especialmente las demandas de papel y de tarea, y la estructura organizacional— están controlados por la administración. Como tales, se les puede modificar o cambiar. Las estrategias que la administración quizás desee tomar en cuenta incluyen una mejor selección del personal y ubicación en el puesto, fijación de metas realistas, rediseño de puestos, incremento del

involucramiento de los empleados, mejor comunicación organizacional y el establecimiento de programas de bienestar corporativo.

Aunque algunos puestos implican más tensión que otros, aprendimos con anterioridad en este capítulo que los individuos difieren en sus respuestas a las situaciones de tensión. Por ejemplo, sabemos que los individuos que tienen poca experiencia o con un sitio externo de control tienden a ser más propensos a la tensión. Las decisiones de *selección* y *ubicación* deben tomar estos hechos en consideración. Es obvio que aunque la administración no puede restringir la contratación sólo a individuos experimentados con sitio interno, tales individuos pueden adaptarse mejor a puestos de gran tensión y desempeñar esos puestos con mayor eficacia.

Analizamos el *establecimiento de metas* en el capítulo 6. Con base en una investigación extensa llegamos a la conclusión de que los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y desafiantes, y reciben retroalimentación respecto de lo bien que están avanzando hacia esas metas. El uso de metas puede reducir la tensión lo mismo que proporcionar motivación. Las metas específicas que se perciben como alcanzables aclaran las expectativas en el desempeño. Además, la retro-alimentación sobre las metas reduce la incertidumbre respecto del desempeño real en el puesto. El resultado es menos frustración, ambigüedad en el papel y tensión para el empleado.

El *rediseño de los puestos* para dar a los empleados más responsabilidades, hacer más significativos los puestos, dotarlos de mayor autonomía y retroalimentación, puede reducir la tensión porque estos factores dan al empleado mayor control sobre las actividades en el trabajo y disminuyen la dependencia respecto de otras personas. Pero como observamos en nuestro análisis del diseño del trabajo, no todos los empleados desean puestos enriquecidos. Entonces, el rediseño correcto del puesto para los empleados con baja necesidad de crecimiento pudiera consistir en menos responsabilidades y una mayor especialización. Si los individuos prefieren la estructura y la rutina, la reducción en la variedad de habilidades también debe reducir las incertidumbres y niveles de tensión.

La tensión del papel es perjudicial en gran parte porque los empleados sienten incertidumbre acerca de las metas, expectativas, la forma como serán evaluados y cosas parecidas. Al otorgar a estos empleados voz en las decisiones que afectan directamente su desempeño en el puesto, la administración puede aumentar el control del empleado y reducir la tensión en este papel. Así que los administradores deben tener en cuenta un mayor *involucramiento del empleado* en la toma de decisiones.<sup>93</sup>

El mejoramiento de la *comunicación organizacional* formal con los empleados reduce la incertidumbre al aminorar la ambigüedad y el conflicto en los papeles. Dada la importancia que tiene la percepción en la moderación de la relación tensión-respuesta, la administración también puede utilizar las comunicaciones eficaces como medio para modelar las percepciones de los empleados. Recuerde que lo que los empleados clasifican como demandas, amenazas u oportunidades son simplemente una interpretación, y que ésta se puede ver afectada por los símbolos y las acciones comunicadas por la administración.

***Adolpb Coors Company es una corporación líder de los programas de bienestar, gracias a la visión del presidente del consejo de administración y DGE, Bill Coors. La empresa estableció su centro de bienestar en el área de las Montañas Rocallosas en 1981, por el deseo de Bill Coors de tener empleados con más salud. El centro, de 23 000 pies cuadrados, incluye equipo para ejercicio (que se muestra aquí) y está abierto 97 horas a la semana para los empleados y los miembros de sus familias. El programa de bienestar de Coors también incluye servicios de salud mental, un centro médico en el mismo sitio, que proporciona inyecciones contra la influenza, y proporciona mamogramas, y un centro dental en las mismas instalaciones que hace revisiones de rutina y limpieza sin costo alguno, programas de rehabilitación cardiaca y de espalda en el mismo sitio, y clases para dejar de fumar y para la pérdida de peso.***

Nuestra última sugerencia es ofrecer **programas de bienestar** apoyados por la organización. Estos programas se destinan a la condición física y mental total del empleado.<sup>94</sup> Por ejemplo, se suelen proporcionar talleres para ayudar a la gente a dejar de fumar, controlar el uso del alcohol, perder peso, comer mejor y desarrollar un programa regular de ejercicio. El supuesto subyacente en la mayoría de los programas de bienestar es que los empleados necesitan responsabilizarse personalmente de su salud física y mental. La organización es sólo un vehículo para facilitar este fin.

#### **programas de bienestar**

Programas apoyados por la organización que se concentran en la condición física y mental total del empleado.

Desde luego, las organizaciones no son altruistas. Esperan una retribución por su inversión en los programas de bienestar. Y la mayoría de aquellas empresas que han introducido los programas de bienestar han encontrado que los beneficios exceden a los costos. Por ejemplo, Du Pont vio una disminución del 14% en días perdidos por enfermedad entre los empleados en 41 plantas; los costos de cuidados de la salud no hospitalarios se redujeron un 43% en Tenneco, Inc.; y la reclamación promedio anual por pago de servicios médicos de los empleados en Steelcase Inc. descendió de \$1 155 a \$53795 Adolph Coors, la empresa cervecera, calcula que ahorra \$615 por cada dólar que gasta en bienestar.<sup>96</sup>

### **θ Resumen e implicaciones para los administradores**

La tecnología está cambiando los puestos de las personas y su comportamiento laboral. La ACT y su insistencia en el mejoramiento como proceso continuo puede aumentar la tensión del empleado al encontrar los individuos que las expectativas de desempeño se incrementan constantemente. La reingeniería está eliminando millones de puestos y remodelando por completo los puestos de los que permanecen. Los sistemas de fabricación flexible exigen que los empleados aprendan nuevas habilidades y acepten mayores responsabilidades. Y la tecnología está volviendo obsoletas muchas habilidades requeridas por los puestos y disminuyendo la duración de casi todas las habilidades técnicas, administrativas y gerenciales.

Un conocimiento del diseño del trabajo puede ayudar a los administradores a diseñar puestos que afecten de manera positiva la motivación de los empleados. Por ejemplo, los puestos que tienen una alta calificación en su potencial motivador aumentan el control de un empleado sobre los elementos clave de su trabajo. Por tanto, los puestos que ofrecen autonomía, retroalimentación y características de tareas complejas similares ayudan a satisfacer las metas individuales de aquellos empleados que desean un mayor control sobre su trabajo. Desde luego, de acuerdo con el modelo de procesamiento de información social, la percepción de que las características de la tarea son complejas, probablemente sea más importante para influir en la motivación del empleado que las características mismas del objetivo de la tarea. Entonces, la clave es proporcionar señales a los empleados que sugieran que sus puestos tienen una alta calificación en factores como la variedad de habilidades, identidad con la tarea, autonomía y retroalimentación.

Encontramos que la existencia de tensión en el trabajo en sí y por sí misma no necesariamente implica un menor desempeño. La evidencia indica que la tensión puede ser una influencia positiva o negativa sobre el desempeño de los empleados. Para muchas personas, cantidades pequeñas a moderadas de tensión les permite desempeñar mejor sus puestos, aumentar la intensidad de su trabajo, agudeza mental y habilidad para reaccionar. Sin embargo, un nivel alto de tensión, o incluso un nivel moderado sostenido durante largo tiempo, paulatinamente desgastan y disminuyen el desempeño. El impacto de la tensión sobre la satisfacción es mucho más directo. La tensión relacionada con el puesto tiende a disminuir la satisfacción general del puesto.<sup>97</sup> Aun cuando los niveles de bajo a moderado de la tensión pueden mejorar el desempeño en el puesto, los empleados la encuentran insatisfactoria.

### **θ Para repaso**

1. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de mejoramiento continuo?
2. ¿Cuáles son las implicaciones para los empleados de un programa de reingeniería?
3. ¿Qué son los sistemas flexibles de fabricación?
4. ¿Cuáles son las implicaciones del modelo de procesamiento de información social para predecir el comportamiento de los empleados?
5. ¿Cuáles son las ventajas del tiempo flexible desde la perspectiva del empleado? ¿Desde la perspectiva de la administración?
6. Desde la perspectiva de un empleado, ¿cuáles son los pros y los contras del teleenlace?
7. ¿Cómo está cambiando el concepto de *puesto*?
8. ¿Cómo se relacionan las oportunidades, restricciones y demandas con la tensión? Proporcione un

ejemplo de cada una.

9. Describa las tres fuentes de tensión potencial. ¿Cuáles de éstas son controlables por la administración?
10. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para reducir la tensión de los empleados?

## θ *Para discusión*

1. La reingeniería necesita ser impuesta en forma autocrática a fin de vencer la resistencia de los empleados. Esto va directamente en contra del modelo de administrador contemporáneo que es un buen oyente, un entrenador, que motiva involucrando a los empleados y que tiene fuertes habilidades de apoyo al equipo. ¿Se pueden conciliar estas dos posiciones?
2. ¿Cómo ha cambiado la tecnología el puesto del administrador en los últimos 20 años?
3. ¿Desearía usted un puesto de tiempo completo de teletrabajo? ¿Cómo cree usted que la mayoría de sus amigos se sentirían respecto de un puesto así? ¿Cree que el teletrabajo tiene futuro?
4. “Si hubiera señales de que la sociedad sin puestos se va a convertir en una realidad ampliamente extendida, los políticos estarían bajo fuertes presiones para emitir leyes que la prohibieran.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Explique su posición.
5. Con muy pocas excepciones, los sindicatos no han sido receptivos a los programas de administración de tensión. ¿Por qué cree usted que esto es cierto? ¿Qué puede hacer la administración para conseguir el apoyo del sindicato para un programa de administración de tensiones patrocinado por la organización?

# A favor

## ¡La tensión de los empleados no es un problema administrativo!

La atención proporcionada recientemente a la tensión de los empleados por los científicos del comportamiento ha sido magnificada fuera de toda proporción. Es indudable que una pequeña parte de la población laboral sufre de tensión. Estas personas tienen dolores de cabeza continuos, úlceras, hipertensión arterial y cosas semejantes. Hasta pueden refugiarse en el alcohol y las drogas como escape para la tensión. Pero si existe tal problema, éste es médico. No es un problema de la administración. En apoyo de esta posición, afirmo que: (1) la tensión no tiene tanta importancia porque los seres humanos son extremadamente adaptables; (2) la mayor parte de la tensión que experimentan los empleados es de tipo positivo; (3) y aun cuando los dos primeros puntos no vinieran al caso, una buena porción de lo que ocasiona una tensión excesiva en el trabajo tiende a estar, en cualquier caso, fuera del control de la administración.

Aquellas personas que parecen preocuparse tanto por la tensión de los empleados olvidan que la gente es mucho más adaptable de lo que solemos suponer. Los individuos son sorprendentemente elásticos. La mayoría se ajusta con éxito a las

enfermedades, infortunios y otros cambios en su vida. Durante sus años de escuela se adaptaron a las demandas que les imponían docenas de maestros. Sobrevivieron a las pruebas de la pubertad, a los noviazgos, a la iniciación y al cumplimiento de relaciones, y a la salida del hogar — por mencionar sólo algunos de los momentos más potencialmente causantes de tensión por los que todos hemos pasado—. Cuando los individuos ingresan en la fuerza laboral, han experimentado muchas situaciones difíciles y en su mayor parte se han ajustado a ellas. No hay razón para creer que esta habilidad para adaptarse a condiciones cambiantes o incómodas se rompe una vez que la gente comienza su carrera en el trabajo.

La tensión, al igual que el conflicto, tiene un lado positivo y otro negativo. Pero ese lado positivo tiende a verse eclipsado al preocuparse por el lado negativo. Una vida sin tensión es una vida sin retos, estímulos o cambio. Se ha encontrado que muchos acontecimientos positivos y emocionantes en la vida — el matrimonio, el nacimiento de un hijo, la herencia de una gran suma de dinero, la compra de una nueva casa, un ascenso en el trabajo, las vacaciones — crean tensiones. ¿Significa eso que se deben evitar estos sucesos positivos? La respuesta obviamente es ¡no! Por desgracia, cuando la mayoría de la gente habla acerca de la tensión y la necesidad para reducirla, tienden a pasar por alto su lado positivo.

Por último, existe la realidad de que muchas fuentes de tensión de los empleados están fuera del control de la administración. Esta no puede manejar los factores ambientales. Si la tensión se debe a una característica inherente a la personalidad del individuo, de nuevo la fuente está fuera del control de la administración. Asimismo, muchos otros factores individuales están fuera de su influencia. Aunque las acciones administrativas pudieran influir en las tensiones originadas por factores individuales como problemas familiares y económicos, permanece la cuestión ética: ¿tiene la administración el derecho de interferir en la vida personal de un empleado? Es indudable que una buena parte del nivel total de tensiones de un empleado está originada por factores que están fuera del control de

la administración — problemas maritales, divorcio, hijos que están en dificultades, deficiente administración financiera personal, incertidumbre respecto de la economía, normas sociales que deben cumplirse y adquisición de símbolos materiales de éxito, las presiones de vivir en un mundo urbano de ritmo veloz y cosas parecidas—. Las acciones de la administración no originaron esos tensores. La mayor parte son sólo parte de la vida moderna. Y lo más importante: los patrones poco pueden hacer para disminuir estos tensores sin extender su influencia más allá de la organización y dentro de la vida personal del empleado. Eso es algo en que la mayoría de nosotros estaríamos de acuerdo en que queda fuera del ámbito de las relaciones patrón-empleado.

# En contra

## La tensión causa verdaderos costos a las organizaciones

**L**as personas que piensan que la administración debe desentenderse del problema de la tensión de los empleados necesitan echar un vistazo a lo que la tensión está costando a las organizaciones. \*

El costo total de los accidentes relacionados con el trabajo en Estados Unidos es aproximadamente de \$32 mil millones al año. Se calcula que por lo menos las tres cuartas partes de todos los accidentes industriales están ocasionados por la incapacidad de los empleados para manejar la angustia emocional.

Se calcula que el ausentismo relacionado con las tensiones, los gastos médicos organizacionales y la productividad perdida cuestan a los negocios más de \$150 mil millones por año, o casi \$1 500 por trabajador. En California, las reclamaciones por tensión mental son los casos de compensación a los trabajadores de más rápido crecimiento, habiendo subido un 700% en un decenio. Los dolores de cabeza relacionados con las tensiones son la causa principal de tiempo de trabajo perdido en la industria en Estados Unidos.

Las enfermedades coronarias son de los principales asesinos de los estadounidenses. Más de un millón de estadounidenses sufren infartos al miocardio cada año, y la mitad de ellos son mortales. Uno de cada cinco estadounidenses saludables en promedio sufrirá un ataque al corazón antes de llegar a la edad de 65

años. Las enfermedades del corazón causan una pérdida anual de más de 135 millones de días laborables. La pérdida prematura de empleados valiosos significa la pérdida de personal con experiencia y el costo adicional de reemplazar a estas personas. Estos hechos son importantes porque ahora existe una variedad de investigaciones que vinculan la tensión con las enfermedades cardíacas.

Más del 60% de las incapacidades a largo plazo están relacionadas con problemas psicológicos o psicosomáticos frecuentemente originados o empeorados por la tensión. Las juntas estatales de compensación a los trabajadores están concediendo cada vez más pagos por reclamaciones de tensiones físicas y mentales. Una sola demanda por incapacidad total permanente puede costar más de \$250 mil. Como los costos de compensación de los trabajadores de cada patrón se basan en las demandas contra ese patrón, cualquier aumento en las indemnizaciones es un costo extra para el negocio.

No se pueden pasar por alto los hechos acerca de la tensión. En primer lugar, la gente enferma por la tensión en el trabajo. En segundo lugar, los costos asociados con la tensión son considerables para cada patrón. Incluyen tiempo perdido, mayor cantidad de accidentes, primas más altas de seguros y costos de cuidados de salud más elevados, y una menor productividad. La única conclusión natural a la que se puede llegar es que los administradores no pueden pasar por alto el tema de la tensión y deben buscar activamente hacer algo al respecto. Es en el interés propio de la administración asumir una postura activa porque,

aunque no fuera por ninguna otra razón, proporciona una base para defender a la organización contra reclamaciones de que sus puestos y condiciones laborales originan tensiones y son la causa principal de los problemas emocionales que se deben indemnizar.

\* Estas cifras se tomaron de “Stress: can We Cope?” *Time* (6 de junio de 1983), págs. 48-54; J.W. Jones, “A Cost Evaluation for Stress Management”, *EAP Oigest* (noviembre-diciembre de 1984), pág. 34; “Stress Claims

Are Maidog Business jumpy”, *Business Weck* (14 de octubre de 1985); págs. 152-154; Mi. McCarihy. “Sireased Empioyees Look for Relief in Workers’ Compensations Claims”, *Wall Street Journat* (7 de abril de 1988), pág. 27; “Stress: The Test Americans Are Failing”, *Business Week* (18 de abril de 1988), pág. 74; y T.E O’Boyle, “Fear and Stress in the Office Take Toil”, t’Vall *Street Journal* (6 de noviembre de 1990), pág. B1.

## Ejercicio de autoconocimiento ¿Cuál es su personalidad de tensión?

Utilice la escala numérica aquí mostrada e indique hasta qué punto está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones; luego, sume su calificación.

- 4 = Todo el tiempo
- 3 = Con frecuencia
- 2 = Algunas veces
- 1 = Nunca

1. Estoy exhausto por las demandas diarias en el trabajo, la universidad y el hogar. \_\_\_\_\_
2. Mi tensión está causada por fuerzas exteriores fuera de mi control. \_\_\_\_\_
3. Estoy atrapado por circunstancias con las que tengo que vivir. \_\_\_\_\_
4. No importa lo arduamente que trabaje para cumplir con mi programa, no me puedo poner al corriente. \_\_\_\_\_
5. Tengo obligaciones financieras que parece que no puedo satisfacer. \_\_\_\_\_
6. Me disgusta mi trabajo, pero no puedo asumir el riesgo de hacer un cambio en mi carrera (o, si no estoy trabajando, me disgusta la universidad, pero no puedo correr el riesgo de abandonarla). \_\_\_\_\_
7. Estoy insatisfecho con mis relaciones personales. \_\_\_\_\_
8. Me siento responsable de la felicidad de las personas que me rodean. \_\_\_\_\_
9. Me apena pedir ayuda. \_\_\_\_\_
10. No sé lo que deseo de la vida. \_\_\_\_\_
11. Estoy desilusionado porque no he alcanzado lo que esperaba. \_\_\_\_\_
12. No importa cuánto éxito tenga, me siento vacío. \_\_\_\_\_
13. Si las personas que me rodean fueran más competentes, me sentiría más feliz. \_\_\_\_\_
14. Las personas me decepcionan. \_\_\_\_\_
15. Ahogo mi ira en lugar de expresarla. \_\_\_\_\_
16. Me enfurezco y quedo resentido cuando me lastiman. \_\_\_\_\_
17. No puedo soportar la crítica. \_\_\_\_\_
18. Temo que perderé mi trabajo (o fracasar fuera de la escuela). \_\_\_\_\_
19. No veo el valor de expresar tristeza o pesar. \_\_\_\_\_
20. No confío en que las cosas salgan bien. \_\_\_\_\_

Pase a la página A-30 para las instrucciones y clave de calificación.

Fuente: Adaptado de R.S. Eliot. *From Stress te Strength: Hew te Lighten Your Load and Save Yeur Lije* (Nueva York: Bantam, 1994).

## Ejercicio para trabajo en grupo

### El análisis y rediseño de puestos

Divida la clase en grupos de cinco a siete personas. Cada estudiante debe describir el peor puesto que haya tenido jamás. Utilice cualquier criterio que usted desee para seleccionar uno de estos puestos para su análisis por el grupo.

Los miembros del grupo analizarán el puesto seleccionado para determinar qué calificación alcanza en el modelo de características del puesto. Utilice la siguiente escala para su análisis de cada dimensión del puesto:

- 7 = Muy alto
- 6 = Alto
- 5 = Un poco alto
- 4 = Moderado
- 3 = Un poco bajo
- 2 = Bajo
- 1 = Muy bajo

A continuación formulamos algunas preguntas como muestra para dirigir al grupo en su análisis del puesto en cuestión:

- *Variedad de habilidades:* Describa las diferentes habilidades identificables que se necesitan para desarrollar este puesto. ¿Cuál es la naturaleza de las habilidades verbales, escritas y/o cuantitativas que se necesitan? ¿Habilidades físicas? ¿Tiene el ocupante del puesto la oportunidad de utilizar todas sus habilidades?
- *Identidad de la tarea:* ¿Cuál es el producto que crea el ocupante del puesto? ¿Está involucrado en su producción de principio a fin? De no ser así, ¿está involucrado en una fase específica de su producción de principio a fin?
- *Significado de la tarea:* ¿Cuál es la importancia del producto? ¿Hasta qué punto es importante el papel del ocupante del puesto para producirlo? ¿Y hasta qué punto es importante la contribución del ocupante del puesto para la gente con que trabaja? Si el puesto del ocupante fuera eliminado, ¿hasta qué punto sería inferior el producto?
- *Autonomía:* ¿Cuánta independencia tiene el ocupante del puesto? ¿Tiene que seguir un programa estricto? ¿Qué tan de cerca se le supervisa?
- *Retroalimentación:* ¿Obtiene el ocupante del puesto una retroalimentación periódica de su supervisor? ¿De sus compañeros? ¿De sus subordinados? ¿De los clientes? ¿Qué hay acerca de la retroalimentación intrínseca de desempeño al desarrollar el trabajo?

Utilice la fórmula en la figura 15-3 para calcular el potencial motivador del puesto. Luego, usando las sugerencias que se ofrecen en el capítulo para el rediseño de los puestos, describa las acciones específicas que la administración debe tomar para aumentar el potencial motivador de este puesto.

Calcule los costos para la administración del rediseño del puesto en cuestión. ¿Exceden los beneficios a los costos?

Concluya el ejercicio haciendo que un representante de cada grupo comparta el análisis y las sugerencias de rediseño de su grupo con toda la clase. Los temas posibles para discusión en clase pueden incluir las similitudes de los puestos escogidos, los problemas para calificar las dimensiones del puesto y la evaluación costo-beneficio de los cambios de diseño.

Fuente: Este ejercicio se basó en W.P. Ferris, "Enhivening the Job Characteristics Model", en LI Harris y C.C. Lundberg (editores), *Proceedings of the 29th Annual Eastern Academy of Management Meeting* (Baltimore, MD: mayo de 1992), págs. 125-128.

## Ejercicio sobre un dilema ético

### ¿Cuál es el equilibrio correcto entre el trabajo y la familia?

Más empleados están trayendo asuntos familiares a su vida de trabajo, y más administradores están procurando darles acomodo. Al borrarse la línea entre el trabajo y la familia, los administradores deben responder muchas preguntas. ¿Cuál es su posición en cada una de las siguientes preguntas? Compare sus respuestas con los otros estudiantes en su clase.

1. ¿Está bien que alguien lleve a su bebé al trabajo a causa de una emergencia?
2. Un empleado trabaja en su casa parte del tiempo, laborando las mismas horas que sus colegas en la oficina. Pero siempre que lo llama el jefe, éste puede oír voces de niños en el fondo. El jefe sabe que cualquier visitante de negocios oírá las mismas voces. ¿Es ése un problema?
3. Un padre divorciado, que no puede ver con frecuencia a su hija de 8 años, la lleva a la oficina cuando ella sale temprano de la escuela todos los miércoles a las 2 pm., así como en sus vacaciones. La niña se porta muy bien, leyendo en silencio junto al escritorio del padre. ¿Se debe permitir que la lleve a la oficina?
4. ¿Puede un jefe preguntar a sus subordinados si quieren comprarle las galletas de niña exploradora que prepara su hija?
5. ¿Es correcto que una mujer prometa regresar después de su permiso por maternidad, aunque no esté segura de que lo hará?
6. ¿Está bien que una trabajadora interrumpa una conversación de trabajo con un subordinado o colega para aceptar una llamada de su cónyuge? ¿Y de sus hijos? ¿Y de su mejor amiga?
7. ¿Está bien que un jefe programe las reuniones regulares del personal los viernes a las 7:30 a.m.?
8. ¿Está bien que un empleado cubra su área de trabajo con retratos de su hijo recién nacido o dibujos garabateados por sus hijos? Se supone que los clientes se reúnen de vez en cuando con el empleado en su área de trabajo.
9. Se le pide a un trabajador que pase varios meses alejado de su hogar resolviendo un problema de una fábrica. Puede volar a casa los fines de semana a cargo de la compañía. ¿Debe la empresa pagar el alojamiento necesario para que lo acompañen su esposa y sus hijos?
10. Si los clientes se quejan de un arreglo para compartir puestos porque desean que un representante les proporcione servicio de tiempo completo, ¿debe la compañía eliminar el puesto compartido? Supongamos que la organización cree que no hay reducción en el servicio como resultado de compartir el puesto.

Basado en “No Easy Answers”, *Wall Street Journal* (21 de junio de 1993), pág. R3.

## CASO PRÁCTICO

### La reingeniería de la experiencia universitaria

A principios de siglo, menos del 2% de los graduados de preparatoria acudían a la universidad. En su mayor parte, la universidad en aquellos días era una experiencia elitista reservada a los hijos de la clase superior. Hoy en día, en lugares como Estados Unidos, aproximadamente 60% de los graduados de preparatoria pasan a la universidad. En los años 90, en muchos lugares del mundo, la educación superior se ha convertido en un producto para las masas.

Aunque las instituciones de educación superior atienden ahora a un auditorio mucho más amplio y diverso, la estructura de las universidades y su currícula básica no han cambiado mucho desde principios de siglo. Sus críticos dicen que la experiencia típica del alumno antes de graduarse —cuatro años de cursos, divididos en 8 o 12 períodos, tomando los estudiantes de tres a seis cursos por periodo, y con maestros de tiempo completo en su mayor parte, que imparten clases a sus grupos — tiene poco sentido hoy. Por ejemplo, sabemos que el conocimiento no está dividido en

estrechas especialidades departamentales o en segmentos de tres unidades, pero ésa es la tendencia en la enseñanza. Además, aunque las conferencias tenían sentido hace un siglo, es un medio bastante obsoleto para transferir información cuando los estudiantes tienen acceso fácil a las bibliotecas y a bases de datos en línea. Los críticos también desafían otras prácticas bien establecidas de colegios y universidades: amplios campus con dormitorios y otras instalaciones para los estudiantes residentes, cuando, de hecho, la mayoría de los estudiantes viajan diariamente al campus; procesos de acreditación que legitiman las credenciales del cuerpo académico, la importancia de la investigación, el uso de un cuerpo docente de tiempo completo mejor que uno de tiempo parcial, y la garantía de ocupación del puesto; el fuerte subsidio de la educación pública por parte de los contribuyentes; y la falta de capacidad de respuesta del personal académico y de los administradores a la necesidad de cambio.

Si se sometiera a reingeniería, ¿a qué se asemejaría una universidad? Por ejemplo, el Vermonts Bennington College anunció recientemente que estaba eliminando la garantía de puestos para los nuevos miembros del personal académico. La National University en San Diego desgüasa su curriculum en cursos mensuales que se ofrecen durante todo el año y se imparten casi totalmente por profesionales que trabajan, en lugar de que la enseñanza esté a cargo del personal académico de tiempo completo. Y algunas universidades están experimentando con clases impartidas por equipos con personal académico de diversas disciplinas. Pero éstos representan sólo cambios incrementales. Una verdadera reingeniería exigiría la creación de toda una nueva estructura y currículum desde cero.

### **Preguntas**

1. Liste todas las características posibles de su universidad y que crea que pueden obstaculizar su eficacia en los años 90.
2. ¿A qué cree usted que se asemejaría una estructura y currículum reingenierizados de una universidad?
3. En tiempos de cambios profundos en la sociedad, los colegios y las universidades permanecen relativamente estables. El campus universitario no ha cambiado mucho del que conocieron sus padres o abuelos. Los cambios ocurridos han sido incrementales o introducidos por universidades recientemente establecidas. ¿Por qué en tiempos en que casi todos los negocios tienen que realizar un reacondicionamiento completo de sus prácticas tradicionales, la mayoría de los colegios y universidades establecidos continúan operando como siempre lo han hecho?

## **TEMA DE ACTUALIDAD**

### **¡Los trabajadores de GM van a la huelga exigiendo *menos dinero!***

Usted toma el periódico matutino y abundan las noticias de que las compañías están despidiendo empleados, están reemplazando a los trabajadores por otros de tiempo parcial, y hay muchos solicitantes calificados para los puestos que se ven frustrados porque no pueden encontrar un trabajo permanente. En estas circunstancias causa extrañeza ver que los obreros de la planta de GM en Flint, Michigan, van a la huelga para protestar porque tienen que trabajar *demasiado*. Estos trabajadores prefieren menos dinero, y también menos trabajo.

Hace unos pocos años, cuando las ventas de automóviles GM estaban estancadas y la compañía estaba recortando drásticamente su fuerza de trabajo, la mayoría de los empleados que trabajan por horas en GM hubieran brincado para tener oportunidad de trabajar semanas de 60 horas y más, y ganar miles de dólares en pagos por tiempo extra. Pero ahora que el negocio está fuerte, GM ha decidido hacer obligatorio el tiempo extra a fin de satisfacer la mayor demanda de los clientes por sus autos. No son raras las semanas de trabajo de 66 horas. ¿Qué está motivando a la GM a exigir que los trabajadores por horas laboren tanto tiempo extra? El alto costo de prestaciones para los empleados, como el cuidado de la salud y las pensiones. Un empleado por hora promedio de GM gana aproximadamente \$53 000 por año en salarios y recibe otros \$35 000 en prestaciones. GM puede ahorrar mucho dinero pagando tiempo extra en lugar de contratar más obreros permanentes.

Pero estas largas jornadas pesan mucho sobre los trabajadores. Los empleados se quejan de estar cansados todo el tiempo. Sus niveles de tensión han subido al tratar de equilibrar sus responsabilidades fuera de trabajo con las largas horas en el puesto. Como dijo un obrero: "Casi la única cosa que uno hace es trabajar, dormir, comer y regresar a trabajar."

## Preguntas

1. ¿Cree usted que la estrategia de GM es buena para el interés de la compañía a largo plazo? Explique su respuesta.
2. ¿Puede pensar en soluciones alternativas que fueran aceptables para los empleados y la administración de GM?
3. Analice este caso en términos del modelo de tensión en este capítulo.

Fuente: "Overworked GM Employees Strike at Flint Plant", *ABC World News Tonight* (29 de septiembre de 1994).

## θ Referencias bibliográficas

- BARLEY, S R and O B. KNIGHT, "Toward a Cultural Theory of Stress Complaints," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 1—48.
- CAMPION, M.A. and C.L. MCCLELLAND, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology* (April 1991), pp. 186—98.
- FISHER, AB., "Welcome to the Age of Overwork," *Fortune* (November 30, 1992), pp. 64—71.
- HALL, G., J. ROSENTHAL, and J. WADE, "How to Make Reengineering Really Work," *Harvard Business Review* (November-December 1993), pp. 119—31.
- HOTCH, R., "Managing from a Distance," *Nation's Business* (February 1993), pp. 24-26.
- IRONSON, G.H., "Job Stress and Health," in C.J. CRANNY, P.C. SMITH, and E.F. STONE, (eds.) *Job Satisfaction* (New York: Lexington Books, 1992), pp. 219—39.
- JOHNS, G., J.L. XIE, and Y FANG, "Mediating and Moderating Effects in Job Design," *Journal of Management* (December 1992), pp. 657—76.
- SCHAUBROECK, J., D.C. GANSTER, and M.L. Fox, "Dispositional Affect and Work-Related Stress," *Journal of Applied Psychology* (June 1992), pp. 322—35.
- SPECTOR, P.E. and S.M. J-x, "Relations of Job Characteristics from Multiple Data Sources with Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health," *Journal of Applied Psychology* (February 1991), pp. 46—53.
- TRENT, IT., A.L. SMITH, and DL. WOOD, "Telecommuting: Stress and Social Support," *Psychological Reports* (June 1994), pp. 1312—14.

## θ Notas

- 1 Based on H Gleckman, "The Technology Payoff," *Business Week* (June 14, 1993), p. 57.
- 2 See, for example, T.H. Berry, *Managing the Total Quality Transition* (New York: McGraw-Hill, 1991); D. Ciampa, *Total Quality* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); and W.H. Schmidt and J.P. Finnegan, *The Race Without a Finish Line* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- 3 M. Sashkin and K.J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), p. 44.
- 4 T.F. O'Boyle, "A Manufacturer Grows Efficient by Soliciting Ideas from Employees," *Wall Street Journal* (June 5, 1992), p. A1.
- 5 M. Hammer and J. Champy, *Re-Engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993).
- 6 R. Karlgaard, "ASAP Interview: Mike Hammer," *Forbes ASAP* (September 13, 1993), p. 70.
- 7 Ibid.
- 8 "The Age of Reengineering," *Across the Board* (June 1993), pp. 26-33.
- 9 Ibid., p. 29.
- 10 Ibid., p. 33.
- 11 Cited in "The Bigger Picture: Reorganizing Work," *Industry Week* (August 2, 1993), p. 24.
- 12 "The Age of Reengineering," p. 31.
- 13 A. Ehrbar, "'Re-Engineering' Gives Firms New Efficiency, Workers the Pink Slip," *Wall Street Journal* (March 16, 1993), p. A1.
- 14 Ibid.

15 Ibid.

- 16 See, for instance, P.L. Nemetz and L.W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design," *Academy of Management Review* (October 1988), pp. 627—38; A. De Meyer et al., "Flexibility: The Next Competitive Battle the Manufacturing Futures Survey," *Strategic Management Journal* (March-April 1989), pp. 135—44; O. Port, "Moving Past the Assembly Line," *Business Week/Reinventing America Special Issue* (November 1992), pp. 177—80; and D.M. Upton, "The Management of Manufacturing Flexibility," *California Management Review* (Winter 1994), pp. 72—89.
- 17 Moffat, "Japan's New Personalized Production," *Fortune* (October 22, 1990), p. 44.
- 18 See E. Norton, "Small, Flexible Plants May Play Crucial Role in U.S. Manufacturing," *Wall Street Journal* (January 13, 1993), p. A1.
- 19 R.M. Steers and R.T. Mowday, "The Motivational Properties of Tasks," *Academy of Management Review* (October 1977), pp. 645—58.
- 20 D.G. Gardner and L.L. Cummings, "Activation Theory and Job Design: Review and Reconceptualization," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 100.
- 21 A.N. Turner and P.R. Lawrence, *Industrial Jobs and the Worker* (Boston: Harvard University Press, 1965).
- 22 JR Hackman and G.R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance* (August 1976), pp. 250—79.
- 23 JR Hackman, "Work Design," in J.R. Hackman and J.L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), p. 129.
- 24 See "Job Characteristics Theory of Work Redesign," in J.B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), pp. 231—66; B.T. Loher, R.A. Noe, N.L. Moeller, and M.P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (May 1985), pp. 280—89; W.H. Glick, G.D. Jenkins, Jr., and N. Gupta, "Method versus Substance: How Strong Are Underlying Relationships Between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes?" *Academy of Management Journal* (September 1986), pp. 441—64; Y. Fried and G.R. Ferris, "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis," *Personnel Psychology* (Summer 1987), pp. 287—322; and S.J. Zaccaro and EF. Stone, "Incremental Validity of an Empirically Based Measure of Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology* (May 1988), pp. 245—52.
- 25 See R.B. Dunham, "Measurement and Dimensionality of Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology* (August 1976), pp. 404—409; J. L. Pierce and R. B. Dunham, "Task Design: A Literature Review," *Academy of Management Review* (January 1976), pp. 83—97; and D. M. Rousseau, "Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction, and Motivation: A Synthesis of Job Design Research and Sociotechnical Systems Theory," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1977), pp. 18—42.
- 26 Ibid.; and Y. Fried and G. R. Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics: Some Neglected Issues," *Journal of Applied Psychology* (August 1986), pp. 4 19—26.
- 27 See, for instance, Fried and Ferris, "The Dimensionality of Job Characteristics"; and M.G. Evans and D.A. Ondrack, "The Motivational Potential of Jobs: Is a Multiplicative Model Really Necessary?" in S.L. McShane (ed.), *Organizational Behavior*, ASAC Conference Proceedings, Vol. 9, Part S (Halifax, Nova Scotia: 1988), pp. 3 1—39.
- 28 R.B. Tieg, L.E. Tetrick, and Y. Fried, "Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model," *Journal of Management* (September 1992), pp. 575—93.
- 29 C. A. O'Reilly and D. F. Caldwell, "Informational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology* (April 1979), pp. 157—65; R. V. Montagno, "The Effects of Comparison Others and Prior Experience on Responses to Task Design," *Academy of Management Journal* (June 1985), pp. 491—98; and P. C. Bottger and I. K-H. Chew, "The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction," *Human Relations* (June 1986), pp. 575—94.
- 30 Hackman, "Work Design," pp. 132—33.
- 31 G.R. Salancik and J. Pfeffer, "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design," *Administrative Science Quarterly* (June 1978), pp. 224—53; J. G. Thomas and R. W. Griffin, "The Power of Social Information in the Workplace," *Organizational Dynamics* (Autumn 1989), pp. 63—75; and M. D. Zalesny and J. K. Ford, "Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and Perceptions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1990), pp. 205—46.
- 32 See, for instance, J. Thomas and R.W. Griffin, "The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the Literature," *Academy of Management Journal* (October 1983), pp. 672—82; and M.D. Zalesny and J.K. Ford, "Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behaviors, and

- Perceptions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1990), pp. 205—46. For a discussion of the reciprocal nature of the perception-satisfaction relationship, see J.E. Mathieu, D.A. Hofmann, and J.L. Farr, "Job Perception-Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (December 1993), pp. 370—87.
- 33 J.E. Rigdon, "Using Lateral Moves to Spur Employees," *Wall Street Journal* (May 26, 1992), p. B1.
- 34 B. G. Posner, "Role Changes," *INC*. (February 1990), pp. 95—98.
- 35 C. Garfield, "Creating Successful Partnerships with Employees," *At Work* (May/June 1992), p. 8.
- 36 Ibid.
- 37 See, for instance, data on task enlargement described in M.A. Campion and C.L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs," *Journal of Applied Psychology* (June 1993), pp. 339—51.
- 38 Related in personal communication with the author.
- 39 J.R. Hackman, "Work Design," in J.R. Hackman and J.L. Suttie (eds.), *Improving Life at Work* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1977), pp. 132—33.
- 40 Cited in *U.S. News & World Report* (May 31, 1993), p. 63.
- 41 See, for example, J.R. Hackman and G.R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), pp. 231—66; R.W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation," *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 425—35; and J.L. Cotton, *Employee Involvement* (Newbury Park, CA: Sage, 1993), pp. 141—72.
- 42 Cited in G. Fuchsberg, "Four-Day Workweek Has Become a Stretch for Some Employees," *Wall Street Journal* (August 3, 1994), p. A1.
- 43 E. J. Calvasina and W. R. Boxx, "Efficiency of Workers on the Four-Day Workweek," *Academy of Management Journal* (September 1975), pp. 604-10.
- 44 See, for example, J.C. Latack and L.W. Foster, "Implementation of Compressed Work Schedules: Participation and Job Redesign as Critical Factors for Employee Acceptance," *Personnel Psychology* (Spring 1985), pp. 75—92; and J.W. Seybolt and J.W. Waddoups, "The Impact of Alternative Work Schedules on Employee Attitudes: A Field Experiment," paper presented at the Western Academy of Management meeting, Hollywood, CA, April 1987.
- 45 J.C. Goodale and A.K. Aagaard, "Factors Relating to Varying Reactions to the 4-Day Work Week," *Journal of Applied Psychology* (February 1975), pp. 33—38.
- 46 This section is based on T. Roth, "Europe Ponders the Shorter Workweek," *Wall Street Journal* (November 12, 1993), p. A1.
- 47 "Cited in "Flexitime Favored."
- 48 Cited in "Flexible Work Arrangements Continue to Find a Home at Companies," *Wall Street Journal* (January 19, 1993), p. A1.
- 49 W.F. Glueck, "Changing Hours of Work: A Review and Analysis of the Research," *The Personnel Administrator* (March 1979), pp. 44—47.
- 50 See, for example, D.A. Ralston and M.F. Flanagan, "The Effect of Flexitime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees," *Journal of Vocational Behavior* (April 1985), pp. 206—17; D.A. Ralston, W.P. Anthony, and D.I. Gustatson, "Employees May Love Flexitime, but What Does It Do to the Organization's Productivity?" *Journal of Applied Psychology* (May 1985), pp. 272—79; J.B. McGuire and J.R. Liro, "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity," *Public Personnel Management* (Spring 1986), pp. 65—73; P. Bernstein, "The Ultimate in Flexitime: From Sweden, by Way of Volvo," *Personnel* (June 1988), pp. 70—74; and D.R. Dalton and D.J. Mesch, "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover," *Administrative Science Quarterly* (June 1990), pp. 370-87.
- 51 "Teaming Up to Manage," *Working Woman* (September 1993), pp. 31—32.
- 52 See, for example, T. H. Willard, "Telecommuting: Some Myths and Hits," *Los Angeles Times* (April 17, 1991), p. D3; R. Hotch, "Managing from a Distance," *Nation's Business* (February 1993), pp. 24-26; and R. Maynard, "The Growing Appeal of Telecommuting," *Nation's Business* (August 1994), pp. 61—62.
- 53 A. Bianchi, "New Businesses," *INC*. (December 1992), p. 57; and "Telecommuting on the Increase," *INC*. (November 1993), p. 142.
- 54 "American Express: Telecommuting," *Fortune* (Autumn 1993), pp. 24-28.
- 55 S. Silverstein, "Telecommuting Boomlet Has Few Follow-Up Calls," *Los Angeles Times* (May 16, 1994), p. A1.
- 56 See A. Saltzman, "Family Friendliness," *U.S. News & World Report* (February 22, 1993), pp. 59—66; 5.

- Shellenbarger, "So Much Talk, So Little Action," *Wall Street Journal* (June 21, 1993), p. R1; J. Fierman, "Are Companies Less Family-Friendly?" *Fortune* (March 21, 1994), pp. 64—67; R. Sharpe, "Family Friendly Firms Don't Always Promote Females," *Wall Street Journal* (March 29, 1994), p. B1; and C.M. Solomon, "Work/Family's Failing Grade: Why Today's Initiatives Aren't Enough," *Personnel Journal* (May 1994), pp. 72—82.
- 57 Cited in M.A. Verespej, "People-First Policies," *Industry Week* (June 21, 1993), p. 20.
- 58 Shellenbarger, "Data Gap," *Wall Street Journal* (June 21, 1993), p. R6.
- 59 A. Saltzman, "Family Friendliness."
- 60 Cited in J. Fierman, "Are Companies Less Family-Friendly?"
- 61 W. Bridges, "Why Jobs as We Know Them Are Vanishing," *USA Today* (December 21, 1993), p. 1A; and W. Bridges, *JobShift* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).
- 62 M.A. Verespej, "Anytime, Anyplace Workplace," *Industry Week* (July 4, 1994), pp. 37—40.
- 63 B. Billiter, "Stress, Bad Management Cited in Violence," *Los Angeles Times* (May 7, 1993), p. A36; and P.T. Kilborn, "Inside Post Offices, the Mail Is Only Part of the Pressure," *New York Times* (May 17, 1993), p. A1.
- 64 Cited in A. Farnham, "Who Beats Stress Best—and How," *Fortune* (October 7, 1991), p. 71.
- 65 K.L. Miller, "Now, Japan Is Admitting It: Work Kills Executives," *Business Week* (August 3, 1992), p. 17.
- 66 Adapted from R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance* (April 1980), p. 189. For an updated review of definitions, see R.L. Kahn and P. Byosiére, "Stress in Organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 573—80.
- 67 R.S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations" p. 191.
- 68 This model is based on D.F. Parker and T.A. DeCotiis, "Organizational Determinants of Job Stress," *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1983), p. 166; S. Parasuraman and J.A. Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model," *Academy of Management Journal* (June 1984), p. 333; and R.L. Kahn and P. Byosiére, "Stress in Organizations," p. 592.
- 69 This section is adapted from C.L. Cooper and R. Payne, *Stress at Work* (London: Wiley, 1978); and Parasuraman and Alutto, "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings," pp. 330-50.
- 70 See, for example, D.R. Frew and N.S. Bruning, "Perceived Organizational Characteristics and Personality Measures as Predictors of Stress/Strain in the Work Place," *Journal of Management* (Winter 1987), pp. 633—46; and M.L. Fox, D.J. Dwyer, and D.C. Ganster, "Effects of Stressful Job Demands and Control of Physiological and Attitudinal Outcomes in a Hospital Setting," *Academy of Management Journal* (April 1993), pp. 289—318.
- 71 C. Hymowitz and O. Stern, "At Procter & Gamble, Brands Face Pressure and So Do Executives," *Wall Street Journal* (May 10, 1993), p. A1.
- 72 D. L. Nelson and C. Sutton, "Chronic Work Stress and Coping: A Longitudinal Study and Suggested New Directions," *Academy of Management Journal* (December 1990), pp. 859—69.
- 73 H. Selye, *The Stress of Life*, rev. ed. (New York: McGraw-Hill, 1956).
- 74 S.J. Motowidlo, J.S. Packard, and M.R. Manning, "Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance," *Journal of Applied Psychology* (November 1987), pp. 619—20.
- 75 See, for instance, J.J. House, *Work Stress and Social Support* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981); S. Jayaratne, D. Himle, and W.A. Chess, "Dealing with Work Stress and Strain: Is the Perception of Support More Important Than Its Use?" *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, No. 2, (1988), pp. 191—202; and R. C. Cummings, "Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support," *Group & Organization Studies* (March 1990), pp. 92—104.
- 76 See L.R. Murphy, "A Review of Organizational Stress Management Research," *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall-Winter 1986), pp. 215—27.
- 77 M. Friedman and R.H. Rosenman, *Type A Behavior and Your Heart* (New York: Knopf, 1974).
- 78 *Ibid.*, p. 84.
- 79 R. Williams, *The Trusting Heart: Great News About Type A Behavior* (New York: Times Books, 1989).
- 80 Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress," pp. 200-205; and R.L. Kahn and P. Byosiére, "Stress in Organizations," pp. 604-10.
- 81 See T.A. Beehr and J.E. Newman, "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review," *Personnel Psychology* (Winter 1978), pp. 665—99; and B.D. Steffy and J.W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk," *Academy of Management Journal* (September 1988), pp. 686-98.

- 82 B.D. Steffy and J.W. Jones, "Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk," p. 687.
- 83 C.L. Cooper and J. Marshall, "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, No. 1(1976), pp. 11—28.
- 84 JR. Hackman and G.R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology* (April 1975), pp. 159—70.
- 85 See, for instance, J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, *Stress and Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981); and R.D. Allen, M.A. Hitt, and C.R. Greer, "Occupational Stress and Perceived Organizational Effectiveness in Formal Groups: An Examination of Stress Level and Stress Type," *Personnel Psychology* (Summer 1982), pp. 359—70.
- 86 S.E. Sullivan and R.S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance: Where Do We Go from Here?" *Journal of Management* (June 1992), pp. 361—64.
- 87 The following discussion has been influenced by J.E. Newman and T.A. Beehr, "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress," *Personnel Psychology* (Spring 1979), pp. 1—38; A.P. Brief, R.S. Schuler, and M. Van Sell, *Managing Job Stress*; R.L. Rose and J.F. Veiga, "Assessing the Sustained Effects of a Stress Management Intervention on Anxiety and Locus of Control," *Academy of Management Journal* (March 1984), pp. 190-98; J.M. Ivancevich and M.T. Matteson, "Organizational Level Stress Management Interventions: A Review and Recommendations," *Journal of Organizational Behavior Management* (Fall-Winter 1986), pp. 229—48; M.T. Matteson and J.M. Ivancevich, "Individual Stress Management Interventions: Evaluation of Techniques," *Journal of Management Psychology* (January 1987), pp. 24-30; J.M. Ivancevich, M.T. Matteson, S.M. Freedman, and J.S. Phillips, "Worksite Stress Management Interventions," *American Psychologist* (February 1990), pp. 252—61; R. Maturi, "Stress Can Be Beaten," *Industry Week* (July 20, 1992), pp. 23—26; and P. Froiland, "What Cures Job Stress?" *Training* (December 1993), pp. 32-36.
- 88 T.H. Macan, "Time Management: Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology* (June 1994), pp. 381—91.
- 89 See, for example, M.E. Haynes, *Practical Time Management: How to Make the Most of Your Most Perishable Resource* (Tulsa, OK: PennWell Books, 1985).
- 90 Kiely and O. Hodgson, "Stress in the Prison Service: The Benefits of Exercise Programs," *Human Relations* (June 1990), pp. 55 1—72.
- 91 Ej. Forbes and Rj. Pekala, "Psychophysiological Effects of Several Stress Management Techniques," *Psychological Reports* (February 1993), pp. 19—27; and G. Smith, "Meditation, the New Balm for Corporate Stress," *Business Week* (May 10, 1993), pp. 86-87.
- 92 D. Etzion, "Moderating Effects of Social Support on the Stress-Burnout Relationship," *Journal of Applied Psychology* (November 1984), pp. 6 15—22; and Jackson, Schwab, and Schuler, "Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon."
- 93 SE. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain," *Journal of Applied Psychology* (February 1983), pp. 3—19; and P. Froiland, "What Cures Job Stress?"
- 94 See, for instance, R. A. Wolfe, D. O. Ulrich, and D. F. Parker, "Employee Health Management Programs: Review, Critique, and Research Agenda," *Journal of Management* (Winter 1987), pp. 603—15; D.L. Gebhardt and C.E. Crump, "Employee Fitness and Wellness Programs in the Workplace," *American Psychologist* (February 1990), pp. 262—72; and C.E. Beadle, "And Let's Save 'Wellness.' It Works," *New York Times* (July 24, 1994), p. F9.
- 95 CE. Beadle, "And Let's Save 'Wellness.'"
- 96 "Don't Forget Wellness," *Industry Week* (May 2, 1994), p. 61.
- 97 R.L. Kahn and P. Byosiere, "Stress in Organizations," pp. 605—608.