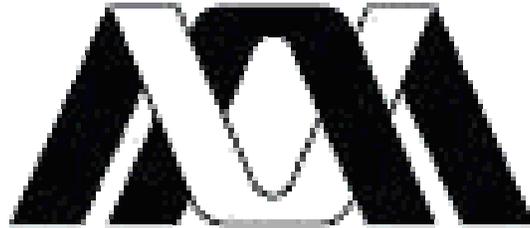


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades



Disfunciones de rol generadas en un grupo
organizacional, en el cumplimiento de sus objetivos
departamentales.

T E S I N A

Que para obtener el título de:

Licenciado en Psicología Social

P r e s e n t a

Angélica Jiménez Toledo

Asesor: Mtro. Salvador Arciga Bernal

Lector: Dr. Josué R. Tinoco Amador

México, D. F. a 09 de Octubre del 2007

Índice

Introducción	
Justificación	03
Planteamiento del problema	07
Objetivo general	07
Objetivos específicos	08
Capítulo I. Psicología organizacional	
Introducción	09
La socialización dentro de las organizaciones sociales	14
Los grupos humanos y las conductas de rol en las organizaciones	20
Los roles sociales y las expectativas dentro de las organizaciones	26
Conflicto y ambigüedad de roles organizacionales	32
Capítulo II. Metodología	
Tipo de investigación	41
Diseño de investigación	41
Marco conceptual	42
Definiciones operacionales	44
Instrumento piloto	47
Instrumento final	51
Capítulo III. Resultados	
Descripción de los resultados e interpretación	58
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
El Desarrollo Organizacional	74
Bibliografía	75
Apéndice. Objetivos básicos del desarrollo organizacional	80

Introducción

Justificación

Como sabemos, el pasado siglo XX se caracterizó por los grandes avances y transformaciones en diferentes ámbitos; se han presentado modificaciones en la vida cotidiana: la forma de producir los alimentos, la ropa, los medios de transporte, las armas; e incluso las ideas o estilos de pensamiento se han alterado paulatina pero rápidamente y esto se ha manifestado en la inestabilidad e incertidumbre de nuestro tiempo actual.

En nuestros días el mundo experimenta grandes cambios, tanto en lo político, como en lo económico y en las expresiones más diversas de la vida social. Hace algunos años nadie hubiera imaginado la desintegración de la Unión Soviética ni la caída del muro de Berlín; y por supuesto las alianzas económicas en todo el mundo; dentro de éstas la de México con sus países vecinos. En los inicios de los años ochenta era inimaginable que la tecnología nos comunicara con todo el mundo como una enorme red, donde cualquier acontecimiento importante es conocido en cuestión de segundos en los más apartados rincones del planeta. De igual forma, el fenómeno de Internet junto a la telefonía celular nos permiten interactuar en tiempo real con personas o instituciones de las más variadas características; así como la televisión nos conecta con diversos estilos de vida de los cuales nos nutrimos.

Aunado a esto y producto del sistema político-económico mundial, se encuentra el rápido avance tecnológico dentro de las organizaciones y la diversificación de estructuras, que ha cambiado nuestro ambiente; ahora existen muy pocas unidades económicas similares compitiendo en el mercado mundial y una interdependencia económica enorme entre los países. Ello ha provocado que las empresas de gran magnitud —complejas y multinacionales— difícilmente dejen sobrevivir a las empresas pequeñas dentro de la globalización económica.

Estos cambios, repentinos y bruscos, han transformado toda nuestra forma de ver la vida y nuestro pensamiento; por lo tanto, nuestro comportamiento grupal e individual se ve afectado por los sucesos del contexto mundial y nacional. Las organizaciones de cualquier tipo también se encuentran dentro de este sistema y ello les genera la necesidad de una reestructuración para

buscar nuevas e innovadoras formas de organizarse y subsistir, y así convivir en la nueva era de la tecnología y la economía global.

El ambiente organizacional también está cambiando rápidamente y se ha vuelto impredecible; la interdependencia entre lo económico y lo social cada día va aumentando y ello obliga a que las diferentes organizaciones conformen alianzas y cooperen mutuamente, dejando atrás la competencia que durante años había sido una de las principales metas de cada empresa u organización.

Estas nuevas condiciones dentro de las organizaciones obligan a crear formas de subsistir a los vertiginosos cambios que vivimos; entre ellas: la utilización de tecnología de punta, las fusiones y las alianzas, ya que se encuentran ligadas a la demanda del ambiente. Un ambiente tan cambiante trae consigo problemas de efectividad organizacional, de satisfacción y desarrollo humano, así como problemas de crecimiento y destino en las propias organizaciones.

Por ello, éstas deben de afrontar los diferentes problemas por medio de la colaboración y la innovación de sus miembros; es necesario que se integren las necesidades individuales de los empleados con las metas organizacionales, para que se tenga la capacidad de resolver conflictos dentro de sus grupos que la integran, ya que cada organización se considera como un complejo de sistemas sociales que forman e instruyen a los individuos para desarrollarse, adquirir las herramientas necesarias y encontrar así una nueva forma de organizarse adaptativa o creativa.

Es necesario trabajar, entonces, con los grupos humanos, ya que son éstos los que dan sentido al complejo organizacional y tienen la capacidad de hacer los cambios que se necesitan; es decir, se requieren sistemas sociales temporales pero adaptativos o flexibles, con personas proactivas con posibilidades de estudiar y resolver problemas y conflictos; que estén unidos y tengan las distintas destrezas profesionales para la realización de proyectos; de esta forma, será posible conseguir la mayor eficiencia en los grupos, así como subsistir y conservar a la organización a la que pertenecen.

Para lograr este estado ideal dentro de una organización, todos los integrantes deben colaborar, en primera instancia, identificando sus problemas, para posteriormente desarrollar herramientas que les permitan dar solución a ellos; es importante trabajar con grupos específicos para obtener un mejor resultado en una organización compleja.

Dentro de la psicología social es posible trabajar con los papeles organizacionales porque la definición de un papel bien aceptado permite encausar los objetivos generales de la organización hacia los objetivos personales de cada colaborador; así como sus posiciones, su proceso de socialización, la comunicación intergrupal y la información, para encontrar la forma de mejorar la eficiencia de los grupos dentro de cualquier organización.

Los psicólogos sociales intervienen como agentes generadores del cambio organizacional, haciendo diferentes diagnósticos tanto de los grupos de trabajo como de las organizaciones; con ello elaboran o enriquecen las estrategias para mejorar o resolver los conflictos, así también pueden impartir cursos de sensibilización y desarrollo organizacional. Los psicólogos sociales han encontrado en la consultoría otro campo de trabajo, ya que tienen la capacidad de estudiar a los grupos desde diferentes perspectivas y de una manera integral; trabajan en la administración para mejorar la comunicación en la organización.

La psicología social proporciona las bases, conocimientos y técnicas para identificar y resolver problemas que requieren soluciones radicales; el cambio tecnológico produce un ambiente incierto en las organizaciones y crea en ellas la necesidad de una planificación e intervención adaptativas, que enjuicien los valores y desarrollen sistemas de autorregulación para así potenciar el aprendizaje organizacional. El psicólogo social debe ser un aplicador de la técnica, pero también un investigador-interventor, que participe como consultor, ya sea interno o externo, en el desarrollo organizacional.

En este trabajo, en primera instancia explicaré cómo se conforma el proceso de socialización en un grupo organizacional, cómo entender su funcionamiento y los problemas que se presentan dentro de los grupos, en particular puntualizaremos en los conflictos y ambigüedades de los roles o papeles en los grupos.

El proceso de socialización es como un paso previo a la aplicación de los conocimientos, actitudes y habilidades que cada miembro posee y que diariamente ejercita en el desempeño de su puesto en la organización; por ello que parte de la buena labor de cada miembro del grupo depende en gran medida de su proceso social o capacitación; si éste fue altamente eficaz, se tendrán creencias, valores y normas compartidos, y conformarán un grupo con buena cohesión reflejada en el éxito de los objetivos generales de la organización a la que pertenecen.

Es en esta fase y en la interacción de los miembros de un grupo donde el psicólogo social puede intervenir para mejorar o facilitar el intercambio de símbolos e información, que permitan a los individuos mantener un nivel óptimo de salud, bienestar, satisfacción en su vida laboral o personal. Luego entonces tenemos que, al interactuar los individuos dentro de un grupo en sus diferentes posiciones, utilizan toda la información que tienen de cada uno de ellos, incluyendo su autoconcepto; por ello la comunicación toma un papel importante, ya que en ocasiones un mismo actor tendrá que desempeñar simultáneamente varias posiciones. Si lo anterior tuviera vicios o deficiencias puede ocasionar ambigüedad o conflicto en su papel o papeles; lo que influirá en su conducta y en las expectativas que se tienen para cada uno de los papeles que le toca actuar.

Por lo tanto este trabajo aborda la génesis de este padecimiento, tanto en su ejecución como en la transmisión de roles en el grupo; es decir, se describirá cómo se transmite un papel, cómo se generan las expectativas en torno a cada uno y, a su vez, cómo aparecen los diferentes problemas en la ejecución de los roles. Estos problemas se presentan en la asimilación y ejecución del rol en cualquier momento; por tal motivo se describe también los principales generadores de las disfunciones de rol (ambigüedad y conflicto de rol).

En este trabajo consideramos a los autores que han aportado las bases de la teoría de roles y socialización organizacional, principalmente: Daniel Katz y Robert Kahn (1964, 1997), Michele Myers (1941), Shein (1985, 1988) y James Gibson (1983), autores que han hecho aportaciones muy importantes a la psicología organizacional. Así también se utilizaron estudios recientes y las nuevas aportaciones, principalmente de autores como José María Peiró (1996), José Sánchez (2002), Darío Rodríguez (1999), Levine, Moreland y Ryan (1998), Brown (2000), Vendrell y Ayer (1997) y Hax y Majluf (1991). Estos autores están proponiendo nuevas perspectivas en las teorías anteriores, sobre todo en España, donde se han realizado diversos estudios en psicología organizacional, desde su funcionamiento hasta las afectaciones en la salud de los miembros o trabajadores de una organización.

Este marco teórico permitió visualizar en los resultados finales las disfunciones de rol en un grupo de trabajo organizacional para el cumplimiento de sus objetivos; es decir, poder leer cuáles son los principales generadores e indicadores de conflicto y ambigüedad de rol en este grupo, para posteriormente medirlos y concluir con las disfunciones de rol presentes actualmente así también se indica con cuáles se deberá trabajar para disminuir en una mejora

continúa estos problemas. Este trabajo tiene la finalidad de diagnosticar, en un grupo de estudio al que se aplicó un cuestionario como instrumento de medición, las disfunciones de rol, a partir de la tesis de que entre mejor esté definido y comprendido éste, mejor será el desempeño, y satisfacción grupal y personal de los miembros de una organización.

Para cumplir con este objetivo, fue seleccionada una organización que por su complejidad y la diversidad de sus roles organizacionales, así como los conflictos potenciales entre ellos, es un buen objeto de estudio; y nos referimos a Aeroméxico, empresa que busca el cambio, utilizando su creatividad, para evaluar el mercado y la competencia, y cuyo principal objetivo es lograr la satisfacción plena de sus clientes; es decir, su misión es ser una corporación que, de manera rentable y consistente, cumpla con los requerimientos del cliente.

Esta organización, dado su alto grado de complejidad, tiene una gran riqueza en sus diferentes grupos de trabajo; para la aplicación del cuestionario se tomó uno de sus grupos organizacionales considerado estratégico para los objetivos de la empresa; por su interacción con todas las áreas que intervienen en el mantenimiento de los aviones: el Departamento de Programación y Control de Mantenimiento, una de las áreas en constante cambio, ya que se encarga de todos los trabajos preventivos y correctivos que refieren al mantenimiento integral de los aviones, además de tener el archivo de la documentación oficial que permite la operación de toda su flota; desde esta perspectiva, es un sistema social con una mayor probabilidad de disfunciones de rol intra-grupales. Para la evaluación de los resultados se utilizaron dos métodos estadísticos: la escala tipo Lickert y el análisis de Pareto, ya que son las mejores herramientas de medición.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las disfunciones de rol que se generan en el grupo organizacional de estudio, al cumplir con sus objetivos?

Objetivo general

Encontrar las ambigüedades y conflictos de rol del grupo organizacional, en el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivos específicos

- 1 Conocer el grado de conflicto y ambigüedad que existe dentro del grupo organizacional.
- 2 Conocer la manifestación de la ambigüedad de rol dentro del grupo organizacional.
- 3 Conocer la manifestación del conflicto de rol dentro del grupo organizacional.
- 4 Investigar qué tanto conocen su papel laboral los miembros de la organización y qué esperan de éste.
- 5 Elaborar un instrumento que permita encontrar e identificar el conflicto y ambigüedad de roles, así como las diferentes expectativas del trabajo.
- 6 Conocer las áreas de oportunidad para la solución de conflictos y ambigüedades de rol dentro del grupo.
- 7 Elaborar un diagnóstico que permita saber, con base en el conocimiento del papel organizacional, el grado y manifestaciones de ambigüedad y conflicto de rol.

Capítulo I. Psicología organizacional

Introducción

Los grupos humanos son de interés para la psicología social y se definen por tres características: 1) los componentes de un colectivo se deben definir pertenecientes a un grupo; 2) deben compartir creencias de grupo; y 3) debe existir algún grado de actividad coordinada; cada característica es una consecuencia de la anterior, ya que si todos no comparten la creencia de ser un grupo, no podrán efectuar ninguna actividad coordinada (Bar-Tal, 1990: 41).

De igual forma se puede comprender y observar a las organizaciones sociales; éstas no son más que un grupo de individuos, y podemos definir las de la siguiente forma: Una organización social es la coordinación de actividades diferentes que llevan a cabo los individuos que pertenecen a ese grupo y que son planeadas y coordinadas con el fin de cumplir los objetivos generales de dicha organización (Porter, 1975). Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura estén racionalmente coordinadas y dirigidas con una cierta continuidad a través del tiempo.

En los últimos estudios, se les ha comparado con sociedades en miniatura, por tener necesidades, procesos y ciclos de vida propios; se van conformando por los procesos de socialización, así como sus normas y valores; cada organización tiene cultura propia y en conjunto crea el sistema social. Los sistemas sociales son creados por el hombre, están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos; y están conformados por un sinnúmero de relaciones humanas, en las que la gente tiene metas y expectativas en común, respecto de qué hacer para lograr los objetivos del sistema; por ejemplo: algunos miembros de una colectividad se convencen de protegerse de la delincuencia; entonces se reúnen, discuten y forman comités de acción; de aquí surgen valores compartidos.

Un problema exige el esfuerzo coordinado de los individuos para llegar a su solución; en el caso de las organizaciones, la división del trabajo se crea para resolver las demandas de la situación actual, sin olvidar la aplicación de reglas que se han conformado dentro del sistema, ya que éstas controlan la conducta social de los individuos.

Los principales componentes de un sistema social, según Katz y Kahn (1997), son los papeles, normas y valores; los papeles describen las formas específicas de conducta asociadas con determinadas tareas (surgen de sus requerimientos), las normas son las expectativas generales de carácter obligatorio para los que desempeñan los papeles en un sistema y finalmente los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas; es decir, tienen que ver con las demandas morales de los individuos.

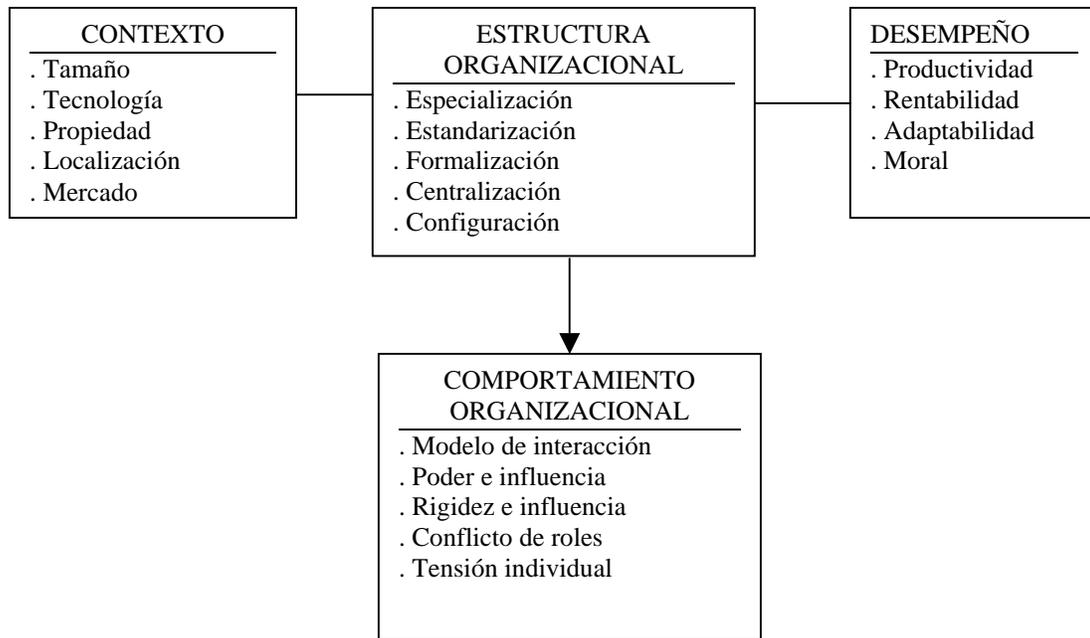
Si tomamos en cuenta estos tres componentes como conjunto: papeles, normas y valores. tendremos que la persona, que en un sistema social desempeña un papel, está obligada a actuar como lo hace, debido a las demandas provenientes del mismo sistema. En las organizaciones sociales, por ejemplo, los papeles representan las formas estandarizadas de una actividad y conforman redes de papeles, que son la estructura formal de la organización. Un papel estandarizado separa los requerimientos conductuales que satisfacen al individuo por dedicarse a determinadas actividades; por ello, en los últimos años los investigadores se han preocupado por encausar los objetivos de las organizaciones a los objetivos individuales y, de esta forma, hacer una inclusión parcial al sistema o a la organización en ese caso.

Así como los sistemas sociales se caracterizan por los papeles, también lo hacen por las normas y valores que son compartidos por todos; las normas explican la conducta adecuada de los miembros del sistema y los valores proporcionan la justificación de esas conductas adecuadas y de las actividades del sistema; en forma más sintetizada, los valores justifican las normas y los papeles, de tal forma que funcionan como enlace entre los individuos para que permanezcan dentro del sistema y cumplan con los papeles que se le han asignado.

Si partimos de que una organización es un grupo de personas que adaptan su conducta para la realización de los objetivos finales, podremos suponer entonces que existen disfunciones dentro de los grupos organizados; cuando las normas, papeles o valores no son bien definidos, entendidos y compartidos por el grupo, se arrastra una serie de conflictos ya sea en los propios individuos como con otros grupos; en este punto, los psicólogos sociales estudian, investigan, entienden y mejoran la productividad y desarrollo del grupo; así también contribuyen a lograr un ambiente laboral agradable y estable. Para esquematizar, en la siguiente figura se describe de manera general los puntos a estudiar en las organizaciones (Pugh D.S., 1983) de su libro *El orden organizacional*.

Figura 1

Esquema para el estudio del funcionamiento organizacional



La organización debe ser diseñada para alcanzar en la mejor forma sus objetivos estratégicos; en este sentido la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Hax y Majluf (1991) afirman que, en alguna medida, la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

Los cambios internos y externos requieren ajustes de la estructura; una estructura que envejece pierde sus potencialidades y debe ser revisada para lograr la flexibilidad de responder a las nuevas demandas.

Existen síntomas que revelan una estructura inadecuada como son:

- 1) Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico. Se ocupa mucho tiempo en temas operacionales.
- 2) Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo
- 3) Clima de trabajo demasiado conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura.
- 4) Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. No hay una adecuada diferenciación entre unidades.

- 5) Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares.
Falta de la adecuación necesaria para maximizar crecimiento y beneficios.
- 6) Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.
- 7) Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Podría indicar la necesidad de subdividir la unidad.
- 8) Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos. Se requiere una revisión de la estructura organizacional.

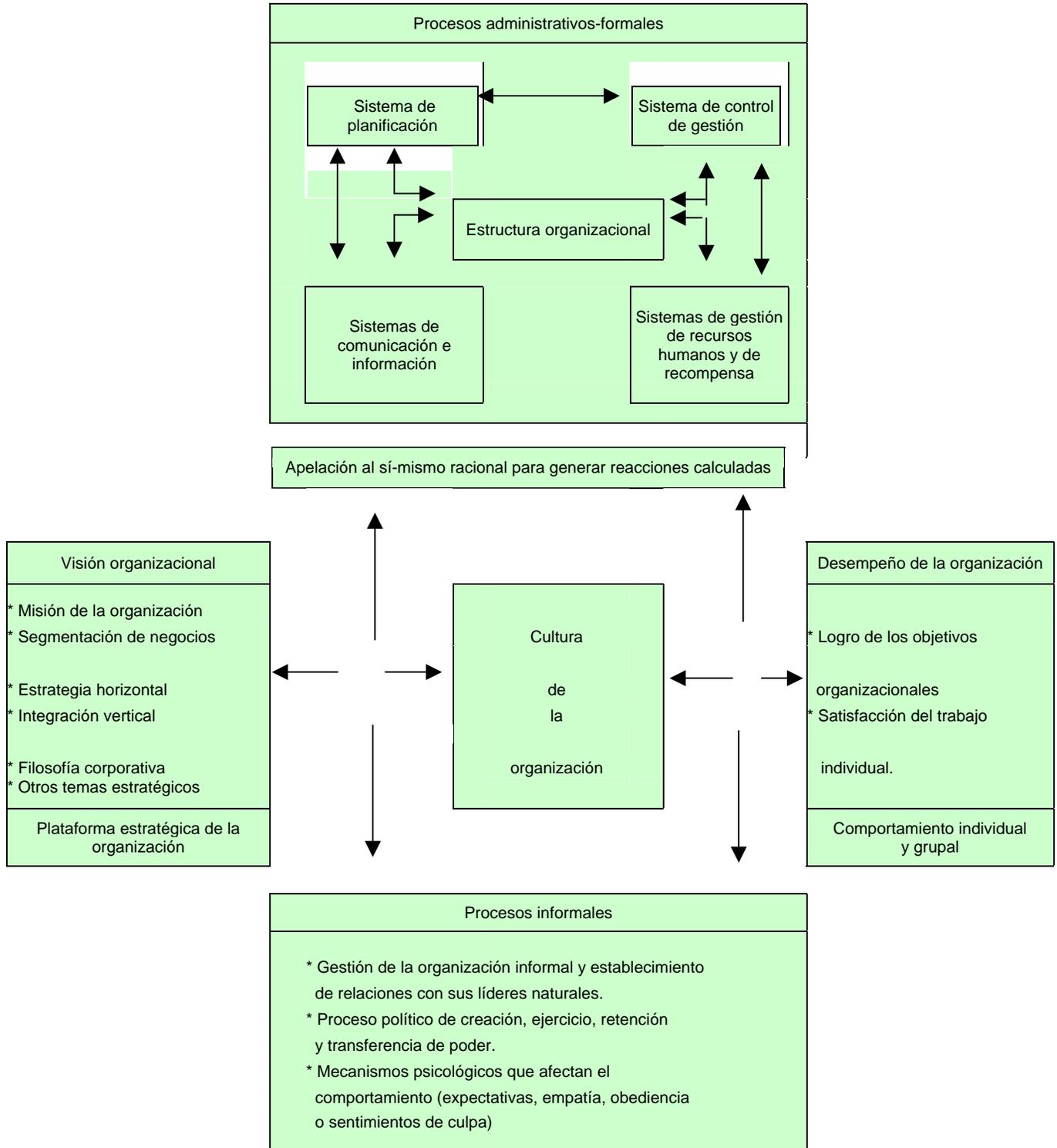
Para conseguir que la organización integre a sus miembros en función de los mismos valores, es necesario compartir, grabar y difundir una visión de la empresa que implica una definición de objetivos para la organización total (Rodríguez, 1999). La gestión estratégica debe buscar un desarrollo permanente de los miembros de la organización.

La figura 2 muestra el modelo que nos orienta en el diagnóstico organizacional de Hax y Majluf, quienes enfatizan la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda la organización; la coherencia entre los tres elementos es una condición para lograr una organización efectiva.

El siguiente tema describirá el proceso de socialización para comprender cómo se lleva a cabo dentro de un sistema social, y específicamente dentro de una organización, por supuesto el estudio estará fijado a nivel grupal. En lo subsecuente se tratará la naturaleza, el funcionamiento y los problemas de roles dentro de las organizaciones, lo que proporcionará las bases del objetivo principal de nuestro trabajo de investigación.

Figura 2

Elementos fundamentales de gestión estratégica
(adaptado de Hax y Majluf, 1991)



La socialización dentro de las organizaciones sociales

Para comprender mejor la socialización de los individuos dentro de una organización pequeña o grande de trabajo, creo necesario primero describir las formas en que una persona se socializa desde pequeña y cómo aprende a comportarse en determinada forma, ejecutar una responsabilidad o tarea, en cualquier momento de la vida humana.

Comencemos por observar que gran parte de la estabilidad en el comportamiento de los individuos se basa en la constancia del medio interpersonal, es decir, en la relación del individuo con el sistema o estructura social. Por lo general la socialización toma la forma del aprendizaje de expectativas de un papel, asociadas con sus categorías; esto sucede porque a lo largo de su vida los individuos interaccionan entre sí y las acciones de las personas van ilustrando y moldeando el comportamiento del individuo; y éste a su vez también afecta al sistema social, mutando las formas existentes para adoptar otras que se adaptan a las nuevas necesidades.

El medio ambiente en que nos desenvolvemos estimula nuestros sentidos, al igual que los sistemas organizacionales; obtenemos insumos del medio, los procesamos y elaboramos pensamientos, sentimientos y conductas, según Myers. A medida que prestamos atención, comenzamos a discernir los datos sensoriales brutos que nos llegan y empezamos a diferenciar los sonidos.

(...) los patrones que un individuo reconoce pueden ser diferentes de aquéllos a los que otra persona prestará atención. Aunque algunos patrones los han establecido la ley o la práctica común (...) la mayor parte de los patrones son producto de las experiencias individuales del aprendizaje. Mientras mayor es el número de patrones potenciales, mayor es la incertidumbre, si un patrón no tiene mayores posibilidades de ocurrir que otro existe más incertidumbre por tanto más valor informativo que puede derivarse de ese patrón cuando ocurra (Myers, 1983: 12)

Como este proceso de percepción es subjetivo y complejo, es necesario comunicarse correctamente utilizando un sistema simbólico compartido y común; es decir, que las personas tengan las mismas puntualizaciones en los estímulos y sus asociaciones; en otras palabras, las personas deben intercambiar los símbolos en forma igual, asociarlos de forma similar y darles el mismo significado para tener las mismas predicciones o expectativas sobre su ambiente o sobre sí mismos.

Los símbolos que intercambiamos pueden ser de diferentes tipos o formas: verbales, gestos, expresiones faciales y posturas, que en determinado contexto significan algo diferente; por ejemplo, en una oficina el mobiliario, la ropa, son símbolos no verbales; otros pueden ser la entonación, modulación e intensidad de la voz; que puede crear patrones, significados y expectativas de los símbolos.

Describiremos algunos procesos de socialización, como la imitación, la identificación y el aprendizaje de roles, que utilizan símbolos y van construyendo el autoconcepto del individuo; también desarrollan varios patrones de comportamiento social, que se van modificando continuamente de acuerdo con las situaciones de los individuos o del grupo (Peiró, 1996).

El primero es el aprendizaje por refuerzo; esto no es más que cualquier acción del medio que cambia la respuesta del individuo; puede ser reforzamiento positivo, que tiene la función de fortalecer la respuesta; o reforzamiento negativo, que cumple la función de debilitar las respuestas al medio; es decir, el aprendizaje se lleva a cabo cuando el individuo recibe estímulos discriminativos después de una respuesta, la cual así se va condicionando; un ejemplo es la alarma que suena cuando no se ha puesto el cinturón de seguridad el conductor del auto; dicho zumbido es tan molesto para el conductor que evitará en las próximas ocasiones que esto suceda (condicionando su respuesta).

El segundo es el aprendizaje con modelos; es muy frecuente ya que tendemos a imitar el comportamiento de las personas que nos rodean, o de los medios de comunicación; es decir, aprende el individuo un patrón de comportamiento sólo con la observación; para que esto ocurra el observador debe prestar atención al comportamiento modelo (impuesto o elegido), ya que en caso contrario puede ser olvidado. En este tipo de aprendizaje el observador debe tener la capacidad de ejecución de su modelo y estar lo suficientemente motivado para ejecutar las conductas aprendidas; es por ello que recordará como efectuar ese papel en específico; un ejemplo es el lenguaje verbal en un niño pequeño, que tiene interés por comunicarse con sus seres queridos y efectúa una serie de intentos al imitar el sonido.

Otro tipo es el aprendizaje de roles; no es tan sólo el aprender cómo comportarse, sino cómo sentir y ver el mundo de una manera similar a otras personas que ejecutan el mismo papel o tienen la misma categoría. Como se mencionó, las normas y valores están asociados con el

papel; por ello los actores de un mismo papel comparten una ideología general que permite que concuerden en actitudes y comportamientos apropiados.

Este aprendizaje requiere de ciertas habilidades que se traducen a técnicas que sirven para el logro de las actividades específicas del papel aprendido; de esta forma se aprende también identidades, es decir, el individuo conforma su autoconcepto con las concepciones y atributos de un papel en específico. En este aprendizaje se tiene al maestro y al aprendiz, que conforman una relación recíproca, pero con tendencia a ser pasivo en el aprendiz; sin embargo escoge ciertas expectativas que conformen su nuevo rol o papel social (Kreitner, 1997).

En ocasiones la claridad en las expectativas del papel facilita el aprendizaje, al igual que el consenso en el comportamiento apropiado dentro del sistema social, como el rol de la mujer dentro de la relación de pareja. Esto se puede obtener antes a la ejecución de dicho papel; de esta forma algunos papeles que se deben de desempeñar contienen comportamientos del individuo en menor o mayor número. También es importante mencionar que el aprendizaje de los papeles se puede facilitar cuando es importante en las actividades de la vida de la persona o individuo; es decir, que ese papel pueda ser muy satisfactorio y crear una gran motivación que facilitará el aprendizaje considerablemente.

Las organizaciones son vistas como sistemas sociales, ya que no son más que grupos de roles sociales relacionados entre sí, en donde cada categoría de rol se relaciona con las otras; es decir, con sus compañeros de rol. Los individuos asumen varios papeles en tiempos y ocasiones diferentes, y ejecutan también papeles simultáneos. Tenemos entonces que, conjuntamente, los distintos roles dentro de una organización conforman un sistema social, o una estructura dentro de la cual las personas interactúan y se relacionan entre sí; esto permite que, ya sea por la situación o por las características de los miembros, éstos son colocados en las categorías de rol apropiadas dentro de la organización.

En la teoría de las organizaciones se otorga un lugar central al concepto de papel; define a la organización como un sistema de papeles, en donde la transmisión de éstos se ve como un proceso cíclico continuo que permite socializar a cada persona en su cometido organizacional, informarle cuán aceptable resulta su conducta hacia éste y corregirla cuando sea necesario (Katz y Kahn, 1997).

Como ya se mencionó, parte de la estabilidad del comportamiento humano se basa en la constancia del medio interpersonal, manifiesta en los comportamientos que modifica una

persona para que se conforme con las expectativas que tienen los miembros del grupo al cual pertenece; esto quiere decir que el proceso de socialización descrito continúa a través de nuestra vida y, por consiguiente, cada vez que una persona ocupa una nueva posición o recibe un ascenso en una organización, comienza a actuar según las expectativas propias y las de sus compañeros respecto de su nueva posición.

Myers resume correctamente lo anterior: “El aprendizaje de los símbolos y de su asociación con experiencias se lleva a cabo prestando atención a las personas y observando qué hacen cuando emplean los símbolos, como resultado de dichas observaciones, no sólo se aprende a construir significados aproximadamente similares a los de las personas que se encuentran alrededor, si no también se desarrollan expectativas o se hacen predicciones sobre lo que la gente realizará o pensará” (Myers, 1983: 9).

Mediante el intercambio de símbolos se crean expectativas; y sólo cuando éstas se comparten, es posible la coordinación y tiene lugar la organización; es decir, los individuos se limitan a funcionar en sus mundos privados, haciendo sus cosas sin la participación ni la predicción de otros.

Para comprender mejor lo anterior, es necesario diferenciar que sólo los cambios en el comportamiento y en las actitudes que tienen sus orígenes en la interacción con otras personas son considerados como productos de la socialización (entiéndase interacción de una manera amplia para incluir la comunicación a través de los medios masivos de comunicación); así, el aprender habilidades motoras no entra en este proceso; y aprender a hablar el idioma, costumbres, creencias, valores, forma parte de la socialización de las personas, ya que esto depende de las interacciones personales.

Por ello la interacción entre las personas es de suma importancia en el aprendizaje de los comportamientos sociales, ya que son las otras personas quienes ilustran y modelan los comportamientos que deben ser aprendidos, así como frecuentemente instruyen el comportamiento del individuo. Las acciones de estas personas, a su vez, se ven afectadas por los sistemas sociales en los cuales participan, y por los valores culturales y patrones de su sociedad; de esta manera los procesos interpersonales, el sistema social dentro de la organización y el sistema cultural de la misma conjuntamente contribuyen a la socialización dentro de las organizaciones.

En otras palabras, las formas comunes de socialización dentro de la organización permiten ubicar al individuo en una serie de relaciones y conductas en proceso; y el *puesto* es el concepto clave para definir a cada posición con base en el nexo que tenga con otros individuos y con el sistema; se podría entender como el sinónimo de papel, ya que el puesto es asociado con una serie de actividades o conductas esperadas.

En una organización todos los puestos están directa o indirectamente relacionados y se van definiendo por el flujo del trabajo, o por las necesidades de la misma estructura; ello permitirá un proceso de socialización distinto, dependiendo del puesto o papel que se ejecute; por ejemplo, todos los puestos que tengan injerencia en un papel ejecutado influirán en la forma en que se ejecute dicho papel; todo este complejo es llamado *malla de papeles* (Katz y Kahn, 1997), en donde algunos sujetos, con puestos relacionados, se encargan de emitir el papel y el ejecutor lo recibe para que posteriormente él emita un papel.

Por su parte, la socialización laboral se entiende como un proceso de aprendizaje mediante el cual se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo; la socialización dentro de las organizaciones hace referencia al aprendizaje de los contenidos y procesos mediante los que una persona se ajusta a un rol específico en la organización; “es el proceso mediante el cual la persona adquiere los valores, las habilidades, conductas apropiadas y el conocimiento social necesario para asumir un rol organizacional y participar como un miembro organizacional” (Louis, 1980).

La socialización laboral consiste en una serie de momentos a través de la vida de las personas; en una primera etapa se aprende por medio de la familia, escuela, amigos, del propio individuo, antes de su incorporación a una organización o empleo propio; esta socialización anticipatoria también es conocida de preparación de habilidades. Posteriormente viene otra etapa de encuentro, que es cuando el individuo aprende tareas de su puesto o rol y comienza a establecer relaciones interpersonales con sus compañeros; esta etapa permite confirmar o desconfirmar las expectativas del nuevo trabajo y este proceso puede influir en gran medida sobre las conductas desarrolladas por el nuevo empleado o del nuevo puesto; es decir, se tiene una clarificación del rol.

La siguiente etapa es la de cambio y de adquisición de nuevas destrezas que son requeridas por sus puestos; los individuos desarrollan los nuevos roles de acuerdo con las demandas laborales u organizacionales; frecuentemente existe un esfuerzo de los empleados

para darle solución, innovando el rol o efectuando tareas fuera de sus actividades cotidianas; estos individuos se categorizan como agentes de cambio porque tienen un alto nivel de creatividad para la mejora de objetivos dentro de una organización laboral.

Para enriquecer este concepto, Whitely (1987) encuentra en el proceso de la socialización laboral una aculturación, que es la transmisión de los productos culturales de una sociedad u organización respecto del trabajo. Finalmente vienen el desarrollo de la personalidad laboral, que consiste en los cambios personales experimentados como consecuencia de la socialización, y la individuación, que es la consideración de la persona como parte activa en el proceso.

De esta forma se lleva a cabo la formación de expectativas laborales que permiten tener una definición de la personalidad laboral y ésta, a su vez, forma parte del autoconcepto, con el cual se tiene una valoración y conocimiento del trabajo; es decir, las actitudes y comportamientos se modifican en cuanto más se conoce el puesto, el trabajo y la empresa; ello permite relacionarse adaptándose al grupo u organización. Así, la socialización es un medio para recomponer las creencias y valores, y por esta vía expresar con comportamientos benéficos o productivos tanto para la organización como para el mismo individuo.

Levine, Moreland y Ryan (1998) parten de tres procesos psicológicos en la socialización de un grupo: evaluación, compromiso y transición del rol. La evaluación se refiere a los motivos por los que los individuos entraron a formar parte de un grupo; el compromiso implica los sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo; y el cambio de roles expresa el carácter dinámico del sistema grupal. A medida que se formalizan las relaciones dentro del grupo, su estructura social se va haciendo cada vez más rígida y afecta a la interacción personal, se torna más pautada y menos creativa, ya que al variar los niveles de compromiso se redefinirán las relaciones interpersonales.

Los individuos pasan por cinco fases en una socialización organizacional o grupal; éstas son:

- 1) Investigación: se efectúa un proceso de reclutamiento de personas que puedan lograr los objetivos.
- 2) Socialización: el grupo trata de cambiar al individuo (asimilación) y éste al grupo (acomodación) para satisfacer las necesidades mutuas.

- 3) Mantenimiento: el grupo y el sujeto entran en una negociación de rol; el grupo define un rol para el sujeto, a fin de maximizar sus contribuciones para logro de los objetivos, y éste intenta definir un rol que permita optimizar sus necesidades.
- 4) Resocialización: el grupo y sujeto tratan de restablecer las contribuciones de la otra parte.
- 5) Remembranza: las relaciones entre el individuo y el grupo finalizan y ambos pueden implicarse en una continua evolución de sus relaciones.

Estas relaciones interpersonales a través del tiempo conducen a que los individuos tengan claridad en su papel dentro de la empresa y de su grupo de trabajo; y así mejora su función; en otras palabras, cuando se tiene una mayor claridad y definición de su puesto, tareas y cómo se debe actuar, asumirán mejor el papel y tomarán una actitud positiva hacia éste; esto se refleja en la efectividad del grupo y de la organización, y se enriquece la autoestima de los miembros en sus ámbitos sociales.

Los grupos humanos y las conductas de rol en las organizaciones

Los grupos son parte de nuestra vida cotidiana; todos somos parte de comités y grupos de trabajo que tienen el fin de lograr una mejor productividad dentro del ámbito laboral; por consiguiente es importante entender los procesos grupales tanto para explotar su potencial, como para evitar problemas como la tensión, la ansiedad, la falta de compromiso con la organización, el bajo rendimiento y la insatisfacción laboral.

Von Cranach, en su teoría de la acción grupal, toma en consideración algunos supuestos: 1) los grupos humanos son sistemas vivos altamente desarrollados; 2) existen en el contexto de otros sistemas sociales y entornos; 3) existen a través de su propia actividad; y 4) están implicados en un desarrollo constante de forma tal que su estado actual debe ser explicado desde su historia (Sánchez, 1996). En resumen, estos fundamentos son la teoría de los sistemas, la teoría de la acción y la teoría de la evolución social.

A partir de estas teorías y para entender algunos procesos, debemos señalar que dentro de un grupo humano es de vital importancia la asunción correcta de los papeles (roles), ya que dependiendo de lo que perciban del propio “sí mismo”, podrán interactuar productivamente dentro de un grupo; es decir, a través de la adquisición de marcos de referencia en cada miembro del grupo, las personas pueden comunicarse y adquirir mejores actitudes hacia los

otros; cada persona se encuentra motivada a relacionarse de una manera específica con los otros miembros de los grupos a los que pertenece; estas actitudes positivas finalmente constituyen todas las predisposiciones de los individuos para asumir sus roles correctamente. Esto implica que la conducta de una persona, en cualquier situación grupal, depende parcialmente de la forma en que percibe su rol y los de los aquéllos con quien interactúa, para conformar finalmente un esquema compartido.

Los esquemas de roles y grupos se entienden como estructuras cognitivas que organizan el conocimiento sobre el conjunto de normas y conductas asociadas a una posición social; esto es la interiorización de las normas y expectativas de los roles; una vez que un sujeto es caracterizado en un rol, se le atribuyen todas las características de éste, independientemente de sus actuaciones y atributos reales, ya que en el plano de la memoria el esquema de rol tiende a guiar la memoria hacia la información consistente con el papel, entiéndase esto como la definición del perfil de cada uno para cumplir e interactuar desde ese marco cognitivo, dado que las expectativas, de alguna manera, son profecías de autocumplimiento, de tal modo que las personas se ajustan al nivel esperado de ellas (Brown, 2000).

Lo significativo de un grupo es que sus miembros comparten y comprenden comúnmente la normas de sus roles respectivos; es decir, los miembros de un grupo comparten creencias y valores respecto de su reconocimiento y anticipación de roles; en otras palabras, el individuo cuenta con un marco de referencia confiable para su propio rol, asumiéndolo no sólo porque eso se espera de él, sino porque está motivado a hacerlo; asimismo sabe qué esperar de los otros miembros del grupo.

Roda (1999) hace una síntesis de las aportaciones conceptuales de la estructura y relación grupal; la interacción repetida de los miembros genera diferencias de posición (status) en el grupo y prescripciones de comportamiento (normas) que dan lugar a funciones diferenciales (roles); éstos cristalizan en una estructura de poder, en cuyo vértice está el líder, y un acceso diferencial a los canales de comunicación. En suma, el status, roles, normas, liderazgo y comunicación son los principales elementos que conforman la estructura del grupo, aunado a la cultura organizacional que ellos mismos generan y enriquecen.

Importante es mencionar entonces otro proceso grupal común dentro de las organizaciones; nos referimos a la actividad dirigida a llevar a cabo una tarea o a solucionar un problema; probablemente las decisiones más importantes en nuestra vida laboral son tomadas

dentro de un grupo —departamentos o secciones de las fábricas, empresas, oficinas de instituciones—; es decir, existen pequeños grupos de empleados que se influyen entre sí en función de la calidad y cantidad del producto o servicio que producen, para mantener su organización activa, solucionando problemas o perfeccionando procesos de trabajo.

Todos ellos llevan a cabo una tarea específica que mantienen implícitos dos objetivos: el primero es utilizar los recursos del grupo para elevar la producción de buenos resultados; el segundo es mantener satisfactorias relaciones internas que lleven a los miembros a permanecer y contribuir al esfuerzo grupal; es decir, mantener un buen nivel de motivación y satisfacción. La cultura de los grupos de trabajo también se compone de las costumbres (rutinas, rituales y símbolos) que sirven tanto para comunicar como para validar ese conocimiento (Aranda, Aranda y Conlon (1998).

Para lograr esos objetivos se puede utilizar varias estrategias que conformen una cultura organizacional y formen valores que ayuden a cumplir las tareas. Algunos estudios han demostrado que las normas del grupo influyen sobre el individuo, ya que son fuente de sanciones y recompensas; es decir, cuando se comparten los valores o las creencias que justifican la forma en que subsiste el grupo y proporcionan un modo de hablar, conductas e intereses comunes, finalmente producen una calidad reconocida del trabajo dentro de las organizaciones. Los valores y las normas son importantes para las actividades que se ejecutan dentro de un grupo y ayudan a cumplir un rol o papel asignado; los valores y las expectativas creadas se comparten, construyendo reglas para conformar actividades y objetivos generales, tanto del grupo como de la organización completa.

Es por ello que, cuando se tiene una buena cohesión grupal, los resultados serán siempre buenos; el principal integrador es la cultura organizacional que influye en el grupo de trabajo y que consiste en un sistema de creencias compartido. Shein (1985) ha distinguido tres niveles de cultura: el *nivel fundante* (integrado por los supuestos y creencias básicas), el *nivel apreciativo y valorativo* (surge de esas creencias), y el *nivel observable* (referido a los productos y manifestaciones que surgen como concreciones de las creencias). Aquí se sitúan los rituales, normas, patrones de conducta y símbolos, que permiten la integración de los grupos pertenecientes a una organización; todos estos resultados están en función de las creencias y valores tanto del contexto cultural regional, como de la época en que se vive, ya que son heredados y conviven diariamente con la actual dinámica económica social.

Figura 3

Tres niveles de cultura organizacional (Shein, 1985)



Aunque no es de nuestro interés el estudiar la cultura organizacional, sí es de suma importancia conocerla para comprender y visualizar a una organización o grupo humano como una pequeña comunidad generadora de valores que conviven en nuestra vida cotidiana. La psicología de las organizaciones toma como uno de sus puntos centrales a la conducta organizacional, que busca entender la conducta de las personas dentro de las organizaciones, cómo su creación, crecimiento y desarrollo afectan a sus miembros, en los niveles individual, grupal y organizacional ya que se encuentran relacionados íntimamente; así, para la psicología social es indispensable obtener e interpretar los tres planos para conocer y desmembrar los procesos sociales que conllevan a un buen nivel de vida laboral.

La presente investigación se concentra en un grupo de trabajo y no profundizará en el nivel cultural e individual; es necesario recalcar que obtendremos un reflejo de lo que sucede en los otros niveles de estudio, por tener efecto directo en cada individuo y el comportamiento de los grupos también nos hace notar su cultura organizacional. En la medida en que se incorpora el individuo a una cultura, puede llegar a ser “yo mismo”, identificarse y tener o formar una identidad propia; es decir, los miembros de un grupo comparten creencias y valores que se han conformado respecto de las comprensiones y anticipaciones de roles; el individuo entonces cuenta con un marco de referencia confiable para su propio rol.

El individuo ejecuta un papel que fue determinado por los miembros de su sistema social (conformado de papeles) y por él mismo; es decir, el individuo tiene opinión y conciencia de su conducta que le permite desarrollar el papel asignado; dentro de las

organizaciones, este proceso se da mediante la socialización o capacitación formal y la cultura organizacional; su contexto de interacción adquiere un conjunto de valores, creencias, normas y expectativas respecto de la conducta y capacidades propias; sin olvidar, por supuesto, la etapa de la organización laboral anticipatoria, que se conforma de expectativas hacia el trabajo generadas por la familia, el grupo de amigos y la escuela.

La persona tiene entonces una identidad organizacional motivada por los atributos que se asignen al puesto o papel que ejecuta dentro de la organización; adquiere entonces una predisposición hacia ese papel, acata o da órdenes a los otros miembros involucrados en el complejo sistema de roles. Así, se facilita el aprendizaje, la emisión y la recepción de éstos, porque el individuo tiene ciertas expectativas de papel dentro y fuera de la organización, reflejada en su interacción con los otros y en el autoconcepto creado a partir de su medio para identificarse como un miembro de la organización con características definidas y reconocidas por todos.

Para facilitar este proceso cuenta con diferentes contextos de comunicación social que se ocupan de recompensar y motivar al personal para que permanezca dentro de una organización y rinda adecuadamente; por su explicación práctica citamos nuevamente a Myers:

la comunicación social incluye la información que confirme la relación de la persona con el ambiente físico y humano. La función social de la comunicación contribuye a integrar expectativas que comparten los miembros de la organización: expectativas mutuas, sobre el trabajo a realizar, sobre cómo hacer el trabajo y sobre el contexto y ambiente organizacionales dentro de los que existe la organización.

Las rutinas, rituales y procedimientos son formas con que los miembros de la organización desarrollan expectativas comunes que los relacionan como parte de la organización. Debido a la función social de la comunicación los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de la misma, sólo a través de la comunicación social o del mantenimiento, pueden involucrarse personalmente en las metas de cualquier organización (1983: 14).

La comunicación tiene cinco funciones básicas

1. Directrices específicas de labores: instrucciones de trabajo.
2. Información destinada a hacer entender la relación de la tarea con otras labores organizacionales: razón fundamental del trabajo (*rationale*).
3. Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
4. Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
5. Información de naturaleza ideológica para desarrollar un sentido de misión,

adoctrinamiento de metas (Katz y Kahn, 1997: 440).

- a) Las instrucciones de trabajo pueden incluir órdenes directas, descripción del trabajo, manuales de procedimientos y programas de adiestramiento.
- b) La razón fundamental del trabajo implica comunicación para proporcionar a los miembros de la organización un mayor entendimiento de su tarea y de qué manera se relaciona con otras actividades en la organización.
- c) La información sobre los procedimientos organizacionales familiariza a los miembros de la organización con las prácticas, regulaciones, beneficios y privilegios organizacionales.

La retroalimentación permite que los miembros de la organización conocer lo bien o mal que desempeñan su trabajo. La evaluación y apreciaciones periódicas acerca de éste y los programas de autoevaluación son ejemplos para saber cómo se está desarrollando.

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos:

Descendente: fluye desde las personas en los altos niveles a los más bajos de la jerarquía.

Ascendente: el comunicador está en un nivel más bajo que el receptor.

Horizontal: la comunicación entre los iguales es necesaria, aunque se omite este tipo dentro de las organizaciones.

Diagonal: la información es emitida sin pasar por los canales tradicionales.

La comunicación en una organización facilita la toma de decisiones; las funciones gerenciales —por ejemplo, planeación, organización y control— implican decisiones específicas y comunicación; dichas funciones sólo operan mediante una actividad de comunicación; al tomar decisiones deben adquirir y difundir información porque los gerentes rara vez trabajan con cosas, sino con información acerca de las cosas (Gibson, 1983).

La ideología también es de suma importancia y se comunica como objetivo general de la organización (Myers, 1941): “La misión de la organización debe comunicarse a los miembros para que éstos se identifiquen con los objetivos organizacionales, como extensión de la razón fundamental del trabajo, la información ideológica permite a los miembros de la organización comprender el panorama amplio y realizar sus deberes en forma más efectiva, pueden desarrollar la sensación de pertenencia a la organización”. También hay otros tipos de

identidad, como la que ubica a los individuos, dentro de un contexto social, en un grupo distinguido, con recursos económicos; aquí la pertenencia da cierta seguridad a los individuos y los identifica con símbolos característicos.

En otras palabras los individuos pertenecientes a un grupo organizacional distinguido con poder, ya sea político, económico, académico, tienen una pertenencia más arraigada a su organización, ya que con base en ella logran cumplir sus expectativas laborales y personales, logrando así tener autoestima y desempeño altos; de ahí la importancia de definir o ubicar a los miembros en el punto del engranaje donde se encuentran, qué tan importantes son para el buen funcionamiento de éste, y qué derechos y responsabilidades tienen, para propiciar una correcta identificación con el grupo y con la organización en general.

Los roles sociales y las expectativas dentro de las organizaciones

Los roles corresponden a diversas posiciones y consisten en modos uniformes de conducta, pero también podemos considerarlos como expectativas; es decir, cuando niños aprendemos a comportarnos tal como esperan nuestra cultura, nuestra familia o los seres con los que interactuamos; este aprendizaje se extiende a nuestras experiencias fuera del hogar (o grupo primario) en donde la conducta suele diferenciarse según el *status* social que se tenga.

Como ya se mencionó, las personas son colocadas en categorías de rol apropiadas a sus características y comportamiento; el cómo se las categorice podrá determinar qué expectativas se crearán; esto es, antes de tener expectativas, se debe dar la categorización y si éstas cambian en una cierta situación de interacción, también cambiarán las expectativas. Para Vendrell y Ayer (1997), la conducta de rol refleja la síntesis entre las expectativas-demanda de los miembros del grupo y las características personales del miembro que lo ejecuta.

Al interactuar, los individuos no ejecutan todas las categorías de roles que ocupan en sus actividades, ya que en algún momento algunas posiciones están activas y los otros las utilizan para anticipar sus posiciones, y en otro momento esas posiciones se tornaran inactivas como es el caso de la enfermera que se comporta de cierta manera dentro de su trabajo y de otra dentro de su ámbito familiar (Katz y Kahn, 1997).

El contexto de interacción permite determinar de una forma más fácil las categorías de roles que una persona ocupa, las expectativas aplicadas a esa categoría y la gama de comportamientos permisibles según esas expectativas, lo que llaman contexto interaccional y

que tiene dos características: las de situación y los atributos del ejecutor del papel. Esto nos lleva a varios tipos de ejecución de los papeles que se guiarán por las exigencias situacionales (elementos de la situación que exigen una cierta clase de ejecución del papel), la personalidad del individuo y sus habilidades de rol (los rasgos del individuo y otras características, como sus aptitudes, sus necesidades, su identidad del papel y el propio autoconcepto); así entonces tenemos que, dependiendo de la situación y de la personalidad y atributos que tiene el ejecutor del papel, podremos saber la dirección de la ejecución de éste en cualquier contexto.

Pero existen situaciones complicadas dentro de la organización, en las que el individuo se sitúa en un puesto desde donde participa en varios subsistemas organizacionales, es decir, puede ocupar un puesto dentro de la organización, que está definido por uno o más papeles y realiza varias actividades; por tanto, tiene diferentes expectativas hacia su rol en cada situación; de aquí se derivan tres situaciones: un papel define varias actividades; un puesto define varios papeles y una persona tiene múltiples puestos, como lo explican detalladamente Katz y Kahn (1997).

En otros términos, un mismo actor puede desempeñar simultáneamente una serie de posiciones; así, tanto él como sus compañeros de rol definen al individuo en varias categorías y su comportamiento está influido por las expectativas asociadas con esas categorías; esta situación es importante, ya que ocupar dos posiciones donde las expectativas se contradicen puede ocasionar un conflicto de papeles. Dentro de las organizaciones existe una secuencia o evento de roles organizacionales, que a continuación describiremos para comprender la transmisión y recepción del evento, de acuerdo con lo propuesto por Katz y Kahn en su libro de *Psicología social de las organizaciones* (1997):

Cómo se produce un papel organizacional: Todos los papeles tienen injerencia en la persona; se le recompensa y juzga conforme al desempeño del papel ejecutado; se llama expectativas del papel a las prescripciones y proscripciones que mantienen los miembros de la malla; ayudan a definir el papel, incluyen en él las preferencias, estilos personales, lo que se debe hacer, cuáles deberán ser sus opiniones o pensamientos y, por supuesto, cómo debe relacionarse con los otros individuos. Las actividades definidoras de un papel se construyen mediante las expectativas de los miembros de la malla y se comunican a la persona ejecutora; éstos no sólo tienen la función de emitir, sino también de influir y dirigir a la persona para que se adapte a sus compañeros.

En una organización cada individuo actúa en relación con y en respuesta a las expectativas de los miembros de la malla, hasta lograr la aceptación del papel organizacional (tras el proceso de entrenamiento y de socialización). En las organizaciones sociales son comunes las gratificaciones y sanciones, dependiendo del puesto que se tenga; en ocasiones se utiliza a las sanciones como una herramienta para lograr la sumisión de los miembros que componen la organización.

Cómo se recibe el papel: Es importante observar que, aunque existan papeles de influencia hacia un puesto en específico, el ejecutor puede acatarlo o no conforme lo que le han establecido, debido a que está en función de la percepción que tenga el individuo de la organización, de aquí la importancia de la forma y claridad en que es transmitido el papel organizacional. El papel transmitido es el medio de comunicación entre el individuo y la organización, pero recibirlo marca la pauta para que se ejecute con motivación o resistencia; es decir, cada expectativa que se transmite provoca en el ejecutor una fuerza motivacional —no siempre de la misma intensidad— para desempeñar el papel designado; no obstante, en ocasiones el ejecutor considera a las expectativas como ilegítimas y provoca otras respuestas, como poco interés o lentitud en el trabajo.

Existen otras fuentes de influencia para el desempeño de los papeles, entre ellas la naturaleza de la tarea y la experiencia previa en tareas similares; es común que haya fuerzas motivacionales internas (que sean de gran importancia o interés para el individuo); “toda persona es un autotransmisor, es decir, un transmisor de papel respecto a sí mismo, pues también concibe de manera determinada su puesto y tienen una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición; posee cierta conciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a obtener los objetivos de la organización o hacer avanzar los intereses propios” (Katz y Kahn, 1997:199).

Cómo es efectuado el episodio del papel: Una vez descrito cómo se transmite y recibe el rol o papel, se hace necesaria la descripción de los momentos dentro del evento; en él se consideran los siguientes conceptos:

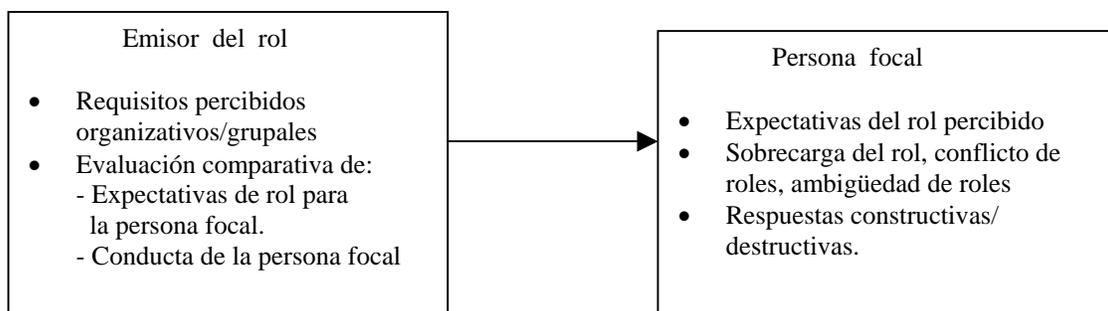
- 1) *Expectativas del papel.* Son los estándares de evaluación aplicados a la conducta de cualquier persona que ocupe un puesto o una posición organizacional.

- 2) *Papel transmitido*. Son las comunicaciones surgidas de las expectativas del papel y que los miembros que intervienen en la malla envían para influir sobre la persona que va a ejecutar el papel.
- 3) *Papel recibido*. Es el modo en que la persona recibe las transmisiones relativas al papel que otros le envían, incluyendo las que él mismo se transmite.
- 4) *Conducta en el papel*. Es la respuesta que la persona ejecutora del papel da al complejo de información e influencias que ha recibido.

Estos conceptos forman la secuencia del papel; los dos primeros se relacionan con las cogniciones, motivaciones y conducta de los miembros del grupo; los dos últimos se refieren a las cogniciones, motivaciones y conductas de la persona que ejecutará el papel.

La teoría de los roles explica la manera en que las expectativas influyen sobre la conducta de las personas. Existe un emisor, ya sean las personas o normas de una organización que definen los requisitos conductuales, los cuales son la norma para formar las expectativas que posteriormente se transformarán en conductas.

Figura 4.
Situación de Rol o Papel



Este esquema muestra que la persona focal percibe mejor las expectativas de rol; los conflictos de rol y la ambigüedad de roles son las situaciones más comunes que dan como resultado que la persona focal responda constructivamente, dando solución a los problemas; o en caso contrario que responda destructivamente, deteriorando las relaciones y mostrando ineficiencia laboral debido a una excesiva tensión, estrés y fatiga.

Desde un punto de vista diferente, Leonardo Schvarstein describe lo anterior, lo que permite ventilar de una forma fácil y clara cómo el individuo se enfrenta a este proceso de emisión-recepción del rol organizacional, pero con su muy individual percepción y modificación subjetiva.

Todos los roles son prescriptos que las organizaciones comunican a los sujetos que participan en ellas. Roles que son producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada. El concepto proviene del modelo dramático y convierte a los actores en personajes de una traba argumental constituida para el logro de los propósitos que se establecen. En sentido amplio el rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción (Schvarstein, 1992: 47).

El concepto de rol organizacional transforma al actor en personaje, distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor) (Goffman, 1971).

Se distinguen en un rol su función y su status; la función se refiere al *para qué*; mientras que el status alude a su ubicación relativa en una estructura. En principio estos roles son determinados por la organización, que consta de personas quienes determinan los papeles a otras personas, transformándose de tal forma en emisoras y receptoras de roles o papeles a ejecutar. Pero no sólo la emisión nutre a los miembros, sino también la comunicación; ésta, como ya mencionamos, constituye el marco dentro del cual se opera comunicando las paredes, la vestimenta, los sistemas de información, la distribución de espacios o las puertas abiertas, como lo define Leonardo Schvarstein:

Toda actividad organizacional tiene un valor semántico añadido y es posible de ser constituida como referente a los efectos de entender como se debe de asumir un Rol.

Los procesos de inducción, aquéllos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos en este sentido. En efecto, no sólo son portadores de lo explícito, de lo denotado, de lo que quiere que el individuo adquiera, si no en este verdadero proceso de socialización secundaria el ingresante “abreva” en su excedente de mensajes connotados, muchos aquéllos no controlables para la organización.

La organización pondrá sistemas de estímulos al desarrollo de esta capacidad y sancionará la incapacidad, pero en última instancia no podrá trascender la capacidad cognoscitiva o la voluntad participativa del sujeto (1992: 49).

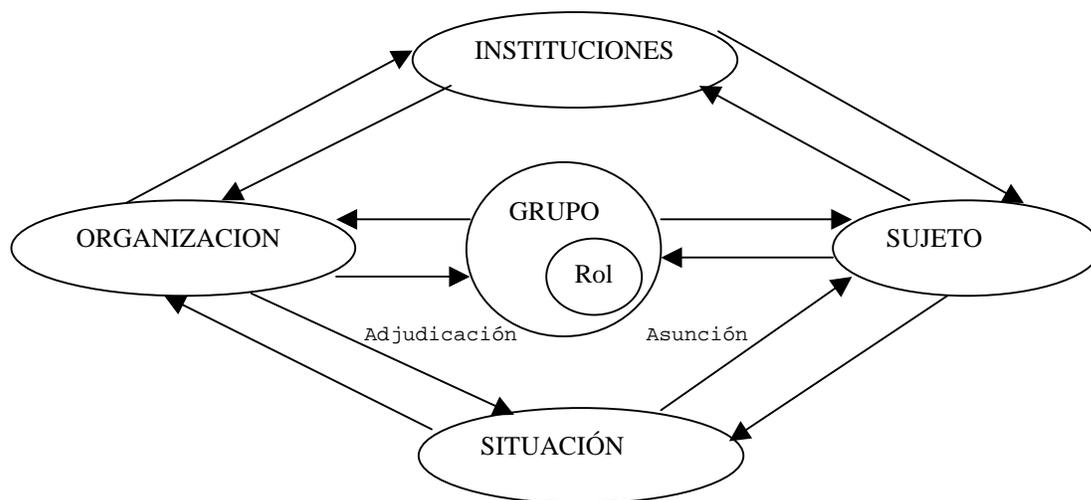
Esto es lo que determina que el rol sólo se configure, como lo marca Pichon Riviere, en el encuentro de los mecanismos organizacionales o grupales de adjudicación y los de asunción

individuales. Se produce así un encuentro entre lo organizacional, lo grupal y lo individual. El rol surge de lo sincrónico —entendiendo por tal la situación en la que el rol emerge como necesitado— y lo diacrónico individual, en cuanto es esto lo que establecerá la elección de quien tendrá a cargo el desempeño de un rol determinado (O'Donnel, 1974).

Para finalizar este capítulo se ha tomado la siguiente figura para describir brevemente como se interaccionan los factores que definen, utilizan o aplican a los roles.

“Además de la prescripción organizacional, la adjudicación del rol puede estar co-determinada por la fantasía inconsciente de otro sujeto, por la dinámica de la interacción en un grupo o por la presión del contexto social” (Schvarstein, 1992: 49).

Figura 5
El modelo completo del concepto de rol



Gibson (1983) simplifica, dentro de su concepto de papel (patrones de conducta que se esperan de una posición en particular), qué es la percepción del papel en el ámbito organizacional; éste puede tener un impacto determinado sobre el desempeño, situación que se complica por la existencia de tres percepciones de un mismo papel, que son las siguientes:

- 1) De la organización: Las posiciones que ocupan los individuos en las organizaciones son la suma total de sus papeles definidos organizacionalmente. Esto comprendería la posición en la cadena de mando, la cantidad de autoridad asignada a ésta, así como sus funciones y deberes. Estos papeles se relacionan con la posición y no con el individuo en particular.

- 2) Del grupo: Se desarrollan relaciones entre los papeles y éstos, a su vez, relacionan a los individuos con los diversos grupos a los que pertenecen; éstos pueden ser formales o informales; las expectativas evolucionan con el tiempo y pueden ser congruentes o no con la percepción que la organización tiene del papel. En este aspecto son similares a las normas grupales.
- 3) Del individuo: Todo individuo que ocupe una posición en una organización o un grupo tiene una percepción claramente definida de su papel, la cual dependerá en gran medida de los antecedentes y la clase social, ya que éstos afectan a los valores y actitudes básicas del individuo, que se llevan a la organización y afectan a la percepción que los individuos tienen de sus papeles.

Es por ello que, dentro de cualquier organización, se manifiestan ciertos conflictos en los patrones de conducta de sus miembros; en el apartado siguiente se aborda específicamente estas disfunciones, con el objeto de encontrar los principales problemas de rol dentro de un departamento en una empresa aérea que está en transformación continua y vertiginosa; con ello se podrá trabajar en mejoras y solución de conflictos y ambigüedad de roles a partir de bases firmes y colaborando con la necesaria adaptabilidad al medio en que se encuentran.

Conflicto y ambigüedad de roles organizacionales

La palabra rol procede del latín *rotula*, término utilizado para designar una hoja de pergamino enrollada alrededor de un cilindro de madera, en donde estaba escrita la parte del guión que correspondía a cada actor y que éste llevaba en la mano durante la representación teatral. Los actores declamaban los papeles que les fueron encomendados desde afuera, utilizando las máscaras que les exige su representación (Blanco 1988).

Los antecedentes de la teoría de rol se encuentran tanto en la sociología como en la psicología (Neiman y Hughes, 1951, en Álvaro *et al.*, 1996). Rommetveit considera el rol como el punto teórico de articulación entre estas dos materias, en el sentido de que constituye la unidad de investigación más amplia posible dentro de la primera y la más pequeña dentro de la segunda. En general toda persona ocupa posiciones en varios sistemas de status, la posición de cada uno se representa por su ubicación dentro de una organización, es decir el status es un

concepto relacional que caracteriza a una persona en función del grupo de derechos y obligaciones que regulan continuamente la interacción con las otras personas. Por tal motivo cada uno puede llegar a tener simultáneamente un conjunto de roles para cada situación.

Cada cultura, grupo u organización tiene su propio conjunto de normas o expectativas para los diferentes roles; los comportamientos deben cumplir con las expectativas tanto sociales como individuales al momento de interactuar dentro de un grupo u organización. En un sistema social coherente e integrado, los miembros corresponden mutuamente con lo establecido y esperado; es decir, los roles desempeñados y los subjetivos coinciden perfectamente; sin embargo, en ciertos grupos es frecuente encontrar discrepancias entre varios aspectos del rol, tanto en sus expectativas, derechos, obligaciones, o recompensas.

Derivado de los múltiples roles que tiene cada persona, encontramos una diversidad de relaciones entre comportamientos y expectativas, con la posibilidad de que ocupe posiciones con requerimientos incompatibles del rol, generando conflictos o ambigüedades; algunos de ellos son tolerables y no implican perturbaciones en el grupo. Todo esto no significa que la presión que derivan los múltiples roles coloquen a la gente en un estado de conflicto; por el contrario, la mayoría de la gente maneja perfectamente estas situaciones (Newcomb, 1987). Es notable cómo la mayoría de nosotros es capaz de asumir muchos roles diferentes con un mínimo de conflicto; esto sucede porque los roles susceptibles de entrar en conflicto no se superponen, es decir, se cumplen en momentos y contextos diferentes.

Para tener mejor comprensión de estos papeles, debemos ver los roles desde dos dimensiones: la situacional y la personal (Vendrell y Ayer, 1997). Desde la *dimensión situacional*; el rol es considerado como un conjunto de expectativas vinculadas a una determinada posición; es decir, las expectativas son independientes de la persona que desempeña el rol, y la existencia de éstas es anterior al individuo. Éste es el componente de “conducta esperada” y por tanto es clave en la definición de un rol. La otra dimensión de rol es la *dimensión personal*; desde aquí se subrayan las características personales en el desempeño del rol, frente a las expectativas sobre a conducta de los demás. Aquí los roles quedarían por debajo en las actitudes para actuar de determinada manera frente a los demás.

El tomar en cuenta estas dos dimensiones crea cierta reciprocidad e interdependencia entre ellas y el desempeño de los roles en un grupo depende de las expectativas de los miembros (objetivos y necesidades grupales) y de las características personales (aptitudes,

valores) de cada uno de ellos. Yardley (1984) señala que el actor no se limita a declamar objetivamente el papel asignado, sino que encarna y elabora un rol-personaje, usando ciertas convenciones expresivas apropiadas al contexto social de la situación. Por tal razón se han estudiado los roles por su tipología; los mencionaré someramente por no ser de interés en este trabajo. Benne y Sheats (1948) establecieron, con base en la conexión entre los roles y los objetivos de grupo:

- a) Roles relacionados directamente con la tarea y dirigidos a la consecución de metas colectivas.
- b) Roles de constitución y mantenimiento del grupo o roles socio-emocionales.
- c) Roles individuales, dirigidos a la satisfacción de necesidades personales e irrelevantes para la tarea grupal.

Se ha construido otras clasificaciones que inciden en la riqueza y en la variedad en el ajuste del comportamiento a las normas y expectativas generadas en el grupo social (Brown, 2000):

- a) Rol prescrito o impuesto: el modelo de conducta viene indicado por prescripciones concretas
- b) Rol realizado: conducta desempeñada en un momento determinado por el miembro del grupo.
- c) Rol ideal: modelo de conducta que cada miembro se propone realizar como meta.
- d) Roles institucionalizados: determinados por las posiciones ocupadas en grupos formales o secundarios.
- e) Roles informales: los que tienen lugar en grupos informales.

En esta diferenciación debemos tomar en consideración la asignación de roles; según Bormann 1988 este proceso se inicia con la aparición de ciertas necesidades que conducen a expectativas sobre algún tipo de conducta, de forma tal que, si alguien exhibe la conducta en cuestión, es recompensado por los miembros del grupo, por lo que aumenta la probabilidad de que esa pauta se repita. Levine y Moreland (1998) plantean que, en el supuesto de que nadie en el grupo exhiba el tipo de conducta requerido, se podría comparar con otros grupos que cumplen una función de modelo; sin embargo este proceso presenta algunos problemas, como la falta de conocimiento y la capacidad o motivación para desempeñar el rol adjudicado.

La asignación de roles plantea una serie de dificultades para Moreland y Levine (1982), entre ellos la falta de conocimientos (capacidad o motivación para desempeñar el rol adjudicado), la falta de consistencia entre el nuevo rol y el que se desempeñaba anteriormente y la falta de consenso respecto de cómo debería desempeñarse un rol y quién es el miembro más apropiado para hacerlo. Entre las dificultades al asignar un rol determinado, nos encontramos finalmente con el objetivo de nuestro trabajo: origen puede estar en la incompatibilidad entre la personalidad del sujeto y las expectativas de rol que le han exigido dentro o fuera del grupo. Los dos problemas principales en la ejecución de los roles organizacionales, la ambigüedad y conflicto de rol, son también las más comunes.

La ambigüedad de rol surge por la discrepancia entre la información de que dispone el ocupante de una posición y la información necesaria para un adecuado desempeño de rol. Esto puede deberse a la creciente complejidad de las organizaciones, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y a la frecuencia de prácticas de dirección que fomentan intencionalmente esa ambigüedad. Kahn y colaboradores (1966) diferencian entre ambigüedad de tarea —que se refiere a la falta de información respecto de la que se cuenta para realizarla— y ambigüedad emocional —relacionada con preocupaciones por los demás y por las consecuencias de las propias acciones en el logro de las metas personales—.

Las ambigüedades en los diferentes roles de una organización están engranadas y forman una serie de sistemas relacionados; es decir, el conflicto u oposición entre los roles aparece cuando hay una diferencia entre lo que los demás esperan de alguien y lo que ese alguien espera de sí mismo; ese conflicto se traduce en poca satisfacción por el trabajo dentro de la organización, mengua de la confianza en sí mismo y deterioro del rendimiento en el trabajo, amén de otros problemas emocionales relacionados con la labor que se desempeñan las personas adscritas a la organización.

El conflicto de rol se refiere a la situación creada por demandas y expectativas incompatibles entre sí centradas en la misma persona focal o ejecutora del rol; se encuentra entonces sometida a varias demandas, de tal forma que atender a unas representa desatender a otras; Katz (1964) presenta cinco modalidades de conflictos:

- 1) Intra-emisor, si las demandas incompatibles proceden de un solo emisor.
- 2) Entre-emisores, si las demandas incompatibles proceden de varios emisores del mismo rol.
- 3) Inter-roles, si las demandas incompatibles proceden de varios emisores de diferentes roles.

- 4) Persona-rol, si las demandas de los emisores son incompatibles con los valores y necesidades de la persona focal o ejecutora.
- 5) Sobrecarga de rol, si las demandas en principio compatibles se vuelven incompatibles por falta de tiempo.

Gibson (1983) de manera práctica simplifica en sólo tres modalidades de conflicto de rol:

- a) Conflicto entre la persona y su papel: Se produce cuando los requisitos del papel violan los valores, actitudes y necesidades básicas del individuo que ocupa la posición.
- b) Conflicto intra-papeles: Cuando distintos individuos definen un papel de acuerdo con distintos grupos de expectativas, lo cual impide que la persona que desempeña el papel dé satisfacción a todas. Se producirá cuando un papel tenga una serie compleja de papeles (muchas relaciones diferentes entre papeles).
- c) Conflicto inter-papeles: Es el resultado de tener que desempeñar papeles múltiples, algunos de los cuales tienen expectativas en conflicto.

Recientemente José Sánchez (2002) ha elaborado el concepto de conflicto de roles en dos modalidades: mantenido por una misma persona (conflicto intra-subjetivo) y entre personas de un grupo (conflicto inter-subjetivo) por una diferente conceptualización respecto de su contenido.

En el intra-subjetivo se distingue sólo cuatro modalidades:

- I. Conflicto entre la persona y el rol: Se produce por incompatibilidades entre las expectativas del rol y la personalidad del sujeto.
- II. Conflicto intra-rol: Cuando las obligaciones asociadas a un rol son incompatibles con otras que también debe realizar la persona como consecuencia de su desempeño de otros roles.
- III. Conflicto inter-rol: Refleja la tensión que siente el sujeto a raíz de expectativas contradictorias por la realización de un rol determinado.
- IV. Sobrecarga de rol: Si las demandas en principio compatibles se vuelven incompatibles por falta de tiempo.

Peiró, Luque y Meliá (1990) han incorporado a estas modalidades una más: la del *conflicto medios-fines*, que recoge la incompatibilidad entre demandas y recursos disponibles; es una generalización del conflicto de sobrecarga de rol, ya que en este caso el recurso imprescindible es el tiempo.

Otra aportación es de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), que omiten el caso de conflicto por sobrecarga de rol y añaden una nueva modalidad: la de *conflicto intra-persona*, el cual se refiere al caso de que la persona ejecutora del rol se hace a sí misma demandas incompatibles. También distinguen en cada tipo las incompatibilidades debidas a la falta de tiempo y a las inconsistencias lógicas o éticas. Así también se observan los conflictos que ocurren en los puntos del sistema en los cuales el conjunto de creencias, o ideología, compartido por los miembros de la organización es contrario a las expectativas del rol que les corresponde.

Todos estos problemas se producen mediante la asimilación y definición del rol, suceden en cualquier momento del proceso, y generan problemas a la persona ejecutora y al funcionamiento del grupo de trabajo al que pertenece. Tendríamos entonces como principales generadores de ambigüedad y conflicto de rol. Según otros autores: “El tamaño y estructura del conjunto de rol, las discrepancias temporales en la ejecución de tareas asignadas, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, las características de las actividades del rol, la participación en la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos, la supervisión y el clima de trabajo, entre otros” (Hontangas y Peiró, 1996: 204). Y como consecuencia de estos problemas de grupo, Forsyth (1999) menciona los deseos de abandonar, descenso en el compromiso con la organización y menos implicación y satisfacción en el trabajo. Peiró lo relaciona en un plano individual con una mayor tensión laboral, ansiedad, depresión relacionada con el trabajo, fatiga y quejas somáticas, menor satisfacción laboral, implicaciones en el trabajo, autoestima y participación.

Para comprender este tipo de consecuencias, recordemos el modelo de socialización organizacional, que plantea algunos aspectos antecedentes del proceso de elaboración de sentido de la realidad durante la fase de socialización anticipatoria. Feldman (1981) se refiere al realismo acerca del puesto y de la organización cuando describe las actividades de recogida y evaluación de información durante el periodo de reclutamiento; señala la utilidad que puede tener la configuración de una imagen completa y precisa de la vida en el puesto de trabajo y en la organización. Nelson (1990), de acuerdo con esta teoría, aborda el proceso de encuentro con

la realidad a partir de las respuestas de afrontamiento del estrés derivado del mismo; la sorpresa produce el denominado “shock de la realidad” (Dean, Ferris y Konstans, 1985), que es fundamentalmente consecuencia de la presión de las demandas que provienen desde distintas fuentes del entorno.

Los primeros días de encuentro con un nuevo ambiente laboral y organizacional se caracterizan por incomodidad y por la incongruencia entre las expectativas y la realidad. Los nuevos empleados experimentan insatisfacción, depresión, tensión, incluso sentimiento de haber sido engañados. Aparte de la importancia de la incorporación a la organización y a un nuevo trabajo, los estudios sobre socialización organizacional han estudiado el ámbito de la teoría del rol y han descubierto estrés derivado tanto del desempeño y asimilación del nuevo rol (conflicto, ambigüedad y aceptación) como la confirmación de expectativas durante la fase del encuentro con el nuevo rol. Nelson (1990) considera la transición a un nuevo puesto como un proceso de ajuste y de enfrentamiento a estresores (véase figura 6); en su modelo considera que la acción más importante de los estresores se produce durante la fase de encuentro.

La principal fuente de estrés puede derivarse del ajuste persona-ambiente (Harrison, 1987); se produce principalmente cuando las habilidades que posee el nuevo empleado son superadas por las demandas de su puesto de trabajo, que provienen de la tarea (sobrecarga, presión temporal, competencia, recompensas obtenidas y progreso en la carrera), el rol (estrés de rol y conflicto familia-trabajo) y las relaciones interpersonales (política organizacional, estilo de supervisión, responsabilidad y presión del grupo). Durante la fase de cambio y adquisición, se logra una mayor claridad de rol y el nuevo empleado se integra en la red social de la organización; en ese momento es posible diversas respuestas de afrontamiento del estrés.

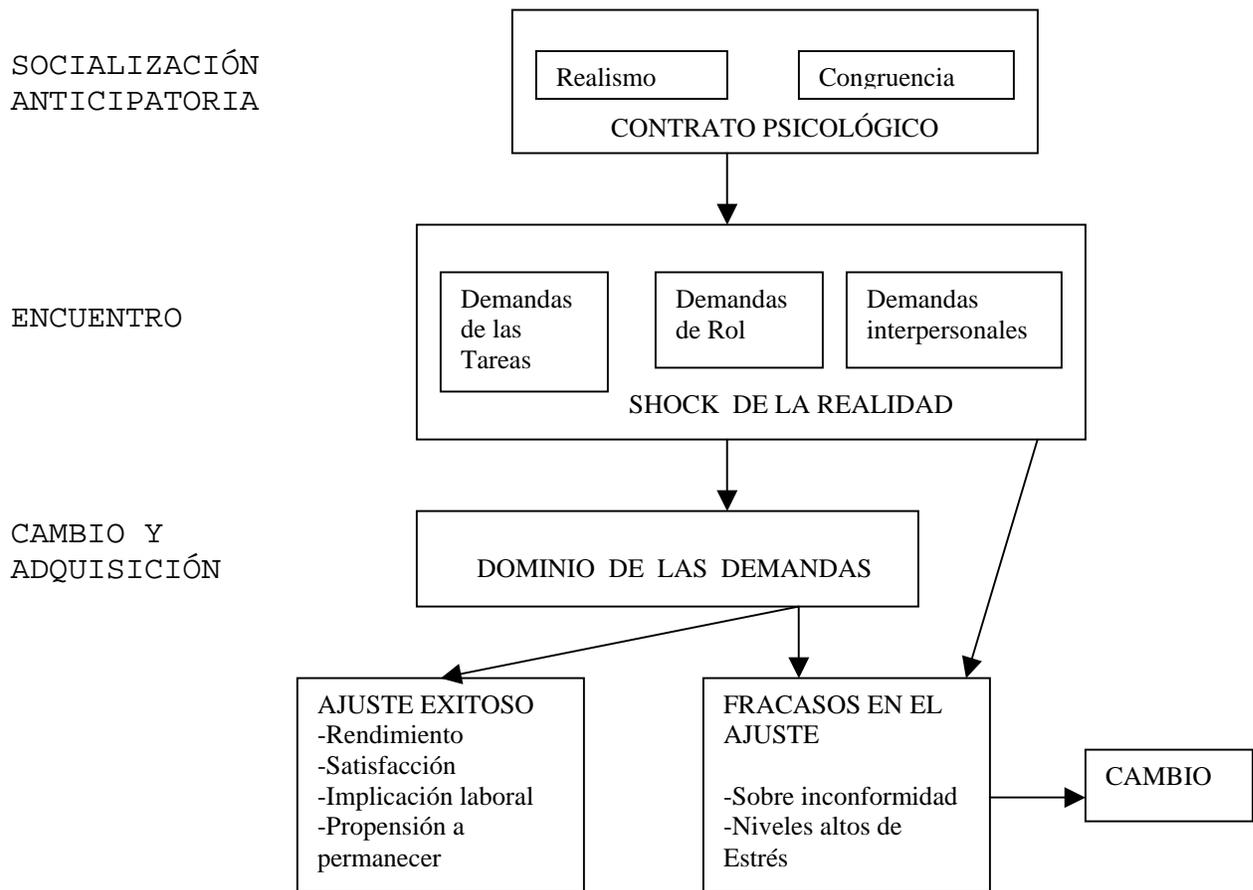
Para terminar recordemos el contrato psicológico (Shein, 1988; Rousseau, 1989), que hace referencia a las relaciones entre los empleados y su organización; prescribe una serie de acciones y comportamientos de los empleados (rendimiento adecuado, lealtad) y éste genera expectativas de satisfacción de una serie de necesidades por parte de la organización (salario, seguridad laboral). El contrato psicológico, desde el punto de vista individual, representa básicamente un esquema cognitivo, subjetivo y privado de los empleados, acerca de sus relaciones con la organización.

Por esta razón Nelson lo considera como un proceso esencial de la socialización organizacional durante la etapa de socialización anticipatoria y, por consecuencia, la falta de

aceptación y dominio de los roles hacen cambiar el rumbo para resolver finalmente este tipo de problemas organizacionales. El incumplimiento de este contrato es el estancamiento, la poca insatisfacción y, en ocasiones, la pérdida de empleos o empresas, en su mayor expresión. Sin embargo podemos convivir con los diferentes conflictos de rol y adaptarnos día con día porque todo depende de la percepción.

Figura 6

Modelo de estrés de la socialización de Nelson (1990)



Si se ve esta situación negativamente, podremos considerar a estos problemas en un grupo organizacional como consecuencia de rotación de personal, reducción de la satisfacción de los empleados, ineficacia entre las unidades de trabajo, sabotaje, quejas laborales e inclusive huelgas o agresión; por tal motivo se sugiere trabajar junto con los administradores en el manejo y solución.

La cara contraria y positiva son los beneficios funcionales de los conflictos; por ejemplo, cambios radicales en la estructura organizacional podrán conservar o aumentar la productividad; otra medida benéfica es la cohesión grupal porque en determinados grupos aumenta la solidaridad en la búsqueda de medios y objetivos que permitan la innovación y solución de los problemas generales del grupo.

Hemos encontrado que la ambigüedad y conflicto de rol parten de diversos problemas, como falta de seguimiento a los acuerdos, la dependencia con otros para efectuar el trabajo, no tener prioridades, sobrecarga de tareas, que se pueden solucionar tanto en las estrategias del grupo como en la innovación de los roles desempeñados; por ello el objetivo general del presente trabajo es encontrar los principales problemas de ambigüedad y conflicto de rol para tener áreas de desarrollo en el factor humano; camino seguro para adaptarse mejor a los cambios de nuestro tiempo.

Capítulo II. Metodología

Tipo de investigación

Para cumplir con el objetivo general de este trabajo, fue necesario elaborar un instrumento que consta de cuatro secciones: en la primera se diseñó la ficha demográfica que contiene los datos generales de las personas que respondieron el cuestionario; la siguiente contiene una serie de preguntas acerca de la definición del puesto; posteriormente se aplica un instrumento acerca del conflicto y ambigüedad de rol para averiguar el grado de éstos y finalmente se aplica otra sección que nos ayuda a saber qué tipo de conflicto y ambigüedad se presenta dentro del grupo de trabajo.

Esta investigación es descriptiva, busca ser específica y organizar los resultados; las preguntas aparecen guiadas por esquemas descriptivos, dado su interés en las propiedades del objeto o situación, para ser clasificados finalmente al interior de estos mismos esquemas. Este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos del fenómeno a estudiar; es decir, el enfoque se basa en conclusiones dominantes, o sobre la manera en que una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, como es el caso del grupo que se estudia. Los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico; esto es, cuando un esquema de definiciones ordenadas define tanto el objeto de interés de una disciplina, como las propiedades del objeto o de la situación a estudio, lo que permite finalmente hacer una descripción o diagnóstico en los estudios de este tipo.

Diseño de investigación

En la presente investigación se utilizará el diseño de campo; los datos son recolectados en casos reales y por ello los denominamos primarios; su valor radica en que permiten dar cuenta de las verdaderas condiciones en que se han obtenido, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Aunque no toda la información puede alcanzarse por esta vía, dentro de este diseño se pueden presentar varios grupos de diseño; sin embargo se utiliza el Diseño de Casos, ya que es un estudio exhaustivo, de uno o muy pocos objetos de investigación, y permite conocerlo en forma amplia y detallada; consiste entonces en estudiar cualquier unidad de un sistema para estar en condiciones de conocer algunos problemas generales del grupo a investigación. Por lo tanto permite estudiar a un grupo en específico, en su medio natural para una mejor comprensión de su realidad con objeto de organizar los datos sociales obtenidos, analizar y dar un diagnóstico, y obtener puntos de oportunidad de crecimiento y desarrollo del grupo. Aunque no se pueda hacer generalizaciones, por el número de objetos estudiados; sí ayuda en el estudio de la interacción dentro del grupo y sus integrantes, así como sus diferentes conflictos.

Marco conceptual

Ambigüedad de rol: Los miembros del conjunto del rol no comunican a la persona focal las expectativas que tienen o la información necesaria para ejercerlo; es decir, no saben lo que se espera de ellas (Kreitner, 1997).

Conducta organizacional: Consiste en el estudio sistemático de la naturaleza de las organizaciones: cómo surgen, crecen y se desarrollan, y sus efectos sobre sus miembros individuales, grupos constituyentes y otras organizaciones e instituciones más amplias (Kelly, 1999: 2).

Conflicto de rol: Dificultad que tiene la persona para cumplir un rol particular, cuando tiene expectativas opuestas; el conflicto surge de la oposición producida por el contrato de roles y cuando el pacto de roles no es satisfactorio para los interesados (Secord y Backman, 1979).

Desarrollo organizacional: Es el fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (Gordon Lippitt 1969).

Efectividad organizacional: La efectividad se logra con la tecnología (por medio del almacenamiento de energía), pero también con la eficiencia de cada uno de sus miembros; es decir, obtener un mayor insumo energético de los miembros de la organización aunado al ahorro de tiempo y espacio debido a la tecnología.

Expectativas sociales: Son los comportamientos que socialmente se espera que se realicen; un individuo por lo general espera comportarse de cierta manera y tiene expectativas definidas sobre el comportamiento de las personas con las que interactúa (Secord y Backman, 1979).

Organizaciones sociales: Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas con cierta continuidad a través del tiempo (Porter, 1975).

Rol: Conducta asociada con una posición particular en un sistema social. Se espera que el ocupante de una posición lleve a cabo determinados roles, papeles o funciones en el grupo (Harré y Lamb, 1992).

Roles sociales: Las personas involucradas en la interacción, además de definir sus situaciones, deben también desarrollar alguna idea de los roles y estatus del otro. Los estatus y roles son parte de la estructura de la sociedad; son las formas en que los individuos y sus comportamientos están organizados respecto de los demás. Estatus se refiere a una posición en la estructura social; cada uno de ellos trae consigo un rol prescrito socialmente, o sea un conjunto de comportamientos esperados, actitudes, obligaciones y privilegios (Méndez, 1997).

Sistema social: Es un grupo de roles sociales relacionado entre sí; cada categoría de rol en un sistema se relaciona con una o más categorías de roles (Secord y Backman 1979).

Socialización: Es un proceso interaccional en donde el comportamiento de un individuo se modifica para que se conforme a las expectativas que tienen los miembros del grupo, organización o la sociedad a la que pertenece (Secord y Backman, 1979).

Definiciones operacionales

A continuación se describe el esquema del instrumento aplicado, incluye la forma en que fue elaborada cada una de las secciones que conforman el formato final. Para la ficha demográfica se elaboraron las siguientes preguntas, con la finalidad de tener elementos para describir a la población que se estudia:

.Sexo F() M()

.Edad

.Nombre de la empresa

.Nombre de su área departamental

.Puesto que ocupa en su empresa

.Antigüedad en el puesto: de 0 a 10 y más de 10años

.Antigüedad en la compañía: de 0 a 10 y más de 10años

.Nivel de estudios: de Secundaria a Postgrado

1. Para el primer objetivo, conocer el grado de conflicto y ambigüedad dentro del grupo organizacional, se utilizó un instrumento de conflicto y ambigüedad de roles adaptado de House y Lirtzman (1970: 156). Este instrumento consta de 10 preguntas (descritas a continuación) con una escala del 1 al 7, en donde se pide que marquen, de acuerdo con la escala, que tan cierto o falso es cada situación; de esa forma se asigna un valor a cada ítem y se cuantifica el grado de conflicto y de ambigüedad de rol dentro del grupo.

- I. Conozco bien mis responsabilidades.
- II. Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra manera.
- III. Sé que he distribuido mi tiempo en la forma apropiada.
- IV. Estoy seguro del grado de autoridad que tengo.
- V. Tengo que saltarme una norma o una política para llevar a cabo una asignación.
- VI. Sé muy bien cómo me evaluarán para una subida de salario o un ascenso.
- VII. Trabajo con dos o más grupos que operan de forma muy diferente.
- VIII. Sé exactamente lo que se espera de mí.
- IX. Hago cosas que serán aceptadas por una persona, pero que no serán aceptadas por otras.

X. Trabajo en cosas innecesarias.

2. Para responder al segundo objetivo, cómo se manifiesta la ambigüedad de rol dentro del grupo organizacional, se aplicó una encuesta a un grupo piloto para saber qué situaciones producen incertidumbre o ambigüedad en el desempeño de los puestos; así también se tomaron ítems de trabajos anteriores sobre el tema, que describen en una lista once situaciones; se pide que marquen cuáles son las que se presentan dentro del grupo, para posteriormente indicar las de mayor frecuencia; los ítems son los siguientes:

- I. Instrucciones mal definidas
- II. Procedimientos no establecidos
- III. Desconocimiento de la autoridad que tengo en mi grupo
- IV. El desconocer las evaluaciones del desempeño
- V. Desconozco los límites de acción dentro de mi grupo
- VI. Falta de información acerca de lo asignado
- VII. Falta de seguimiento de los acuerdos o instrucciones en mi grupo
- VIII. La poca coherencia de la información proporcionada
- IX. La dependencia de otros para efectuar el trabajo
- X. Designación de tareas sin prioridades
- XI. Desconocer si mi trabajo cumple con lo esperado

3. Para el tercer objetivo, conocer cómo se manifiesta el conflicto de rol dentro del grupo organizacional, se aplicó una serie de encuestas sobre las situaciones que pueden ocasionar problemas al desempeñar sus tareas dentro de un grupo con las mismas características; fueron tomadas las situaciones más comunes y algunos ítems de los estudios acerca del conflicto de roles; de tal forma se describe 15 casos, en los cuales se solicita marquen las situaciones que se presentan, para posteriormente marcar las de mayor frecuencia.

- I. Los recursos que tengo no son suficientes
- II. Instrucciones giradas por un jefe y rechazadas por otro
- III. Me exijo más de lo que puedo hacer
- IV. Existe sobrecarga de tareas asignadas
- V. Asignación de trabajos no agradables

- VI. Asignación de tareas o trabajos que no me pertenecen
- VII. El trabajo asignado no está de acuerdo con mis necesidades personales
- VIII. Los límites de entrega de los trabajos son muy cortos
- IX. Los trabajos que se me asignan son de complejidad y alta dificultad
- X. Las tareas son de última hora y de carácter urgente
- XI. Instrucciones por parte de dos o más personas para una tarea
- XII. Criterios impuestos para realizar un trabajo
- XIII. Falta de tiempo para realizar mi trabajo
- XIV. Exigen resultados de tareas no asignadas
- XV. Trabajo bajo presión

4. Para llevar a cabo el cuarto objetivo específico, se elaboró una serie de preguntas con escala de Casi nada, Lo suficiente, Mucho y Totalmente, para saber qué tan definido tiene cada uno de los miembros su puesto dentro de la empresa y qué espera de él. Los ítems para saber el conocimiento de su puesto son los siguientes:

- I. ¿Qué tanto conoce las funciones u objetivos de su área departamental?
- II. ¿Qué tanto conoce las responsabilidades formales del puesto que tiene dentro de la empresa?

Los ítems para conocer las expectativas de su trabajo son:

- I. ¿Qué tanto sus actividades y tareas corresponden con lo que espera de su puesto?
- II. ¿Qué tanto los resultados de su grupo de trabajo le satisfacen?
- III. ¿Qué tanto se siente comprometido con su puesto de trabajo actual?

5. Para cumplir con el quinto objetivo, se siguió el procedimiento para la confiabilidad del instrumento final; se elaboraron dos cuestionarios, uno con preguntas abiertas como piloto y un cuestionario final, en el cual se simplificó el formato para los encuestados. El siguiente cuestionario piloto fue aplicado a personas de la misma empresa (15 trabajadores en total), pero de diferentes áreas administrativas, inclusive el área en donde se encuentra la población a estudiar; en un primer evento fueron 10 personas; después de 20 días, se aplicó a las 15 y se obtuvo un alto grado de similitud.

Instrumento piloto

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de grupos y equipos de trabajo. Los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fin académico y en forma confidencial.

Nombre sin apellidos: _____

Sexo : () F () M

Edad: _____

Nombre de la empresa para la que trabaja: _____

Nombre del área departamental a la que pertenece: _____

Puesto que ocupa en su empresa _____

Nivel de estudios:

Secundaria () Preparatoria () Licenciatura () Posgrado () Otro _____

Pensando en su trabajo actual, señale con un círculo su respuesta para cada una de las siguientes proposiciones. Considere cuidadosamente cada una de ellas, ya que algunas se expresan en términos positivos, mientras que otras se enuncian en términos negativos.

	Muy falso	Muy cierto
1- Estoy seguro del grado de autoridad que tengo.	7_6_5_4_3_2_1	
2- Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra manera.	7_6_5_4_3_2_1	
3- Sé que he distribuido mi tiempo en la forma apropiada.	7_6_5_4_3_2_1	
4- Conozco bien mis responsabilidades.	7_6_5_4_3_2_1	
5- Tengo que saltarme una norma o una política para llevar a cabo una asignación.	7_6_5_4_3_2_1	
6- Sé muy bien cómo me evaluarán para una subida de salario o un ascenso.	7_6_5_4_3_2_1	
7- Trabajo con dos o más grupos que operan de forma muy diferente.	7_6_5_4_3_2_1	
8- Sé exactamente lo que se espera de mí.	7_6_5_4_3_2_1	

9- Hago cosas que serán aceptadas por una persona, pero que no serán aceptadas por otras. 7__6__5__4__3__2__1

10- Trabajo en cosas innecesarias. 7__6__5__4__3__2__1

A continuación te pedimos que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo pueden responder a una sola opción y también se incluyen preguntas abiertas.

Antigüedad en el puesto:

0 a 1 año () 1 a 5 años () 5 a 10 años () más de 10 años ()

Antigüedad en la compañía:

0 a 1 año () 1 a 5 años () 5 a 10 años () más de 10 años ()

1. ¿Qué objetivo tiene su departamento en la empresa?

2. ¿Conoce cuáles son las funciones de su área departamental
Sí () No ()

En caso afirmativo, describa las funciones más importantes.

3. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades formales del puesto que tiene dentro de la empresa?
Sí () No ()

En caso afirmativo mencione sus responsabilidades.

4. ¿Qué es lo que le satisface de su puesto actual?

5. ¿Sus actividades y tareas corresponden con lo esperado de su puesto de trabajo?
Sí () No ()

Describa por qué.

6. ¿Su trabajo se ve afectado por la forma en que recibe instrucciones o se le designan tareas.
Sí () No ()

En caso afirmativo describa en qué le afecta:

7. Para que usted sea más eficiente, ¿qué problemas presentes dentro de sus funciones y actividades eliminaría ?

8. ¿Cómo es su grupo de trabajo con respecto al cumplimiento de los objetivos departamentales?

9. ¿Qué debería cambiar en su grupo, para así permitir que sea más eficiente?
10. ¿Cómo considera el desempeño de sus jefes inmediatos, en función de la realización de los objetivos departamentales?
11. ¿Qué es lo que espera de sus jefes para que se cumplan los objetivos de su área departamental?
12. ¿Cuáles son las principales tensiones o problemas que se presentan al cumplir con sus objetivos de trabajo?
13. El tiempo de la jornada laboral ¿es suficiente para la realización de sus actividades?
Sí () No ()

En caso negativo describa por qué no es suficiente:

14. ¿Cómo se visualiza dentro de tres años dentro de la empresa?
15. ¿Qué objetivos a corto plazo tiene en su vida laboral?
16. ¿En qué se vincula su actual puesto de trabajo con sus objetivos ya antes descritos?
17. En la actualidad ¿cuál o cuáles de los objetivos antes descritos está realizando?

Muchas gracias por tu colaboración.

Al considerar las múltiples respuestas cualitativas de nuestra población piloto y también a la teoría sobre conflicto y ambigüedad de rol, se procedió a transformar el instrumento en un formato más simple de respuesta, en donde medimos tanto el nivel como la frecuencia de las diferentes manifestaciones del conflicto y ambigüedad de rol en un grupo específico de trabajo para diagnosticar con mayor efectividad.

El instrumento final utiliza las escalas tipo Lickert y un instrumento para encontrar frecuencias de eventos disfuncionales, con el cual podremos hacer el análisis de Pareto y encontrar una línea de acción o campos de oportunidad de desarrollo del grupo; en otras palabras, saber qué problemas debemos solucionar de primera instancia. Comenzamos con 10 encuestados con una confiabilidad fue alta y una diferencia de aplicación de un mes para el mismo grupo de personas, las cuales no pertenecen al grupo de estudio.

Este instrumento finalmente fue aplicado a un grupo de trabajo departamental específico, adscrito a una organización de transporte aéreo; que cuenta con 17 miembros en sus diferentes jerarquías, quienes proporcionaron los datos analizados en este trabajo.

Instrumento final

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de grupos y equipos de trabajo. Los datos obtenidos se utilizarán únicamente con fin académico y en forma confidencial.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible; no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Sexo: () Femenino () Masculino

Edad: _____

Nombre de la empresa para la que trabaja: _____

Nombre del área departamental a la que pertenece: _____

Puesto que ocupa en su empresa _____

Antigüedad en el puesto:

0 a 1 año () 1 a 5 años () 5 a 10 años () más de 10 años ()

Antigüedad en la compañía:

0 a 1 año () 1 a 5 años () 5 a 10 años () más de 10 años ()

Nivel de estudios:

Secundaria () Bachillerato () Licenciatura () Postgrado () Otro _____

En seguida, pensando en su actual trabajo conteste las siguientes preguntas, indicando una sola opción:

¿Qué tanto conoce las funciones u objetivos de su área departamental?

Casi nada () Lo suficiente () Mucho () Totalmente ()

¿Qué tanto conoce las responsabilidades formales del puesto que tiene dentro de la empresa?

Casi nada () Lo suficiente () Mucho () Totalmente ()

¿Qué tanto sus actividades y tareas corresponden con lo que espera de su puesto?

Casi nada () Lo suficiente () Mucho () Totalmente ()

¿Qué tanto los resultados de su grupo de trabajo le satisface?

Casi nada () Lo suficiente () Mucho () Totalmente ()

¿Qué tanto se siente comprometido con su puesto de trabajo actual?

Casi nada () Lo suficiente () Mucho () Totalmente ()

Pensando en su trabajo actual nuevamente, señale con un círculo su respuesta para cada una de las siguientes proposiciones. Considere cuidadosamente cada una de ellas, ya que algunas se expresan en términos negativos.

¿Qué tan cierto es que...

		Muy falso	Muy cierto
1-	Conozco bien mis responsabilidades.	7_6_5_4_3_2_1	
2-	Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra manera.	7_6_5_4_3_2_1	
3-	Sé que he distribuido mi tiempo en la forma apropiada.	7_6_5_4_3_2_1	
4-	Estoy seguro del grado de autoridad que tengo.	7_6_5_4_3_2_1	
5-	Tengo que saltarme una norma o una política para llevar a cabo una asignación.	7_6_5_4_3_2_1	
6-	Sé muy bien cómo me evaluarán para una subida de salario o un ascenso.	7_6_5_4_3_2_1	
7-	Trabajo con dos o más grupos que operan de forma muy diferente.	7_6_5_4_3_2_1	
8-	Sé exactamente lo que se espera de mí.	7_6_5_4_3_2_1	
9-	Hago cosas que serán aceptadas por una persona, pero que no serán aceptadas por otras.	7_6_5_4_3_2_1	
10-	Trabajo en cosas innecesarias.	7_6_5_4_3_2_1	

A continuación se presenta una lista de situaciones que se tienen en el ámbito laboral; señale con una **X** en qué situaciones confusas se ve afectado comúnmente al tener que ejecutar una tarea asignada.

- () 1.- Instrucciones mal definidas
 - () 2.- Procedimientos no establecidos
 - () 3.- Desconocimiento de la autoridad que tengo en mi grupo
 - () 4.- El desconocer las evaluaciones de desempeño
 - () 5.- Desconozco los límites de acción dentro de mi grupo
 - () 6.- Falta de información acerca de lo asignado
 - () 7.- Falta de seguimiento de los acuerdos o instrucciones en mi grupo
 - () 8.- La poca coherencia de la información proporcionada
 - () 9.- La dependencia de otros para efectuar el trabajo
-

- () 10.- Designación de tareas sin prioridades
- () 11.- Desconocer si mi trabajo cumple con lo esperado

De las situaciones que señaló anteriormente *marque en la tabla el número de las más frecuentes.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----

De la siguiente lista, marque con una **X** cuáles son las principales tensiones o problemas que se presentan al cumplir con su trabajo.

- () 1.- Los recursos que tengo no son suficientes
- () 2.- Instrucciones giradas por un jefe y rechazadas por otro
- () 3.- Me exijo más de lo que puedo hacer
- () 4.- Existe sobrecarga de tareas asignadas
- () 5.- Asignación de trabajos no agradables
- () 6.- Asignación de tareas o trabajos que no me pertenecen
- () 7.- El trabajo asignado no esta de acuerdo con mis necesidades personales
- () 8.- Los límites de entrega de los trabajos son muy cortos.
- () 9.- Los trabajos que se me asignan son de complejidad y alta dificultad
- () 10.- Las tareas son de última hora y de carácter urgente
- () 11.- Instrucciones por parte de dos o más personas para una tarea
- () 12.- Criterios impuestos para realizar un trabajo
- () 13.- Falta de tiempo para realizar mi trabajo
- () 14.- Exigen resultados de tareas no asignadas
- () 15.- Trabajo bajo presión

De las situaciones que señaló anteriormente *marque en la tabla el número de las más frecuentes.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----

Muchas gracias por su colaboración

6. Para cumplir el sexto y séptimo objetivo específico hemos utilizado la medición de la escala tipo Lickert y de los análisis de Pareto, los cuales dan la validez necesaria al instrumento y con base en ellos se dará el diagnóstico en el análisis e interpretación de resultados. Las mediciones son explicadas a continuación:

Escala tipo Lickert

Este método fue desarrollado por Rensis Lickert; consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se asigna un valor numérico; así, el sujeto obtiene una puntuación respecto de la afirmación y, al final, se obtiene su puntuación total con la suma de las puntuaciones obtenidas en todas las afirmaciones; por ello se denomina escala aditiva.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. Pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. En ocasiones se acorta o se incrementa el número de categorías, sobre todo cuando los respondientes tienen una capacidad muy limitada de discriminación o muy amplia; en este caso se puede incluir hasta siete categorías, pero el número de respuesta debe ser el mismo para todos los ítems; éstos a su vez tienen la característica de medir un solo concepto; en caso de tener varios se deben calificar por separado, aunque se encuentren intercalados en el instrumento, y en cada escala se debe considerar que todos los ítems tienen igual peso para la interpretación.

Análisis de Pareto

Es muy importante aclarar el patrón de la distribución de la pérdida de cualquier tipo. La mayoría de las pérdidas se deberá a unos pocos defectos y éstos pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrándonos en esas causas particulares y dejando de lado muchos defectos triviales; el uso del diagrama de Pareto permite solucionar este tipo de problema con eficiencia.

En 1897, el economista italiano Vilfredo Pareto presentó una fórmula que mostraba que la distribución del ingreso es desigual. En 1907, el economista norteamericano M. C. Lorenz expresó una teoría similar por medio de diagramas; estos estudiosos indicaron que una porción muy grande del ingreso está en manos de muy pocas personas.

Mientras tanto, en control de calidad, el doctor J. M. Juran aplicó el método de diagrama de Lorenz como fórmula para clasificar los problemas de calidad en pocos vitales y los muchos triviales, y llamó a este método análisis de Pareto. Señaló que, en muchos casos, la mayoría de los defectos y sus costos se debe a un número relativamente pequeño de causas. Llamó a esta regla 80-20 y aplica en una gran variedad de situaciones. En particular el fenómeno parecía existir sin excepción en problemas relacionados con la calidad; una expresión común de la regla 80-20 es que el 80% de nuestro negocio proviene del 20% de nuestros clientes.

La gráfica de Pareto es utilizada para separar los aspectos significativos de los triviales en un problema, de manera que un equipo sepa dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños, con frecuencia un aspecto tendrá el 80% de los problemas. La regla 80/20 en síntesis se expresa de la manera siguiente: *si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que 20% de las causas resuelven 80% del problema y 80% de las causas sólo resuelven 20% del problema.*

El análisis de Pareto se utiliza para:

- Identificar un producto o servicio para el análisis y mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Identificar oportunidades para mejorar.
- Analizar las diferentes agrupaciones de datos (por ejemplo por producto, área geográfica)
- **Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de soluciones.**
- Evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después).
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías
- Cuando el rango de cada categoría es importante.

El análisis de Pareto es una herramienta ampliamente utilizada y, por lo tanto, útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas. Permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiendo a los grupos establecer prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, elementos, problemas y causas) son responsables por la mayor parte del impacto negativo sobre la calidad.

Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podremos obtener la mayor ganancia potencial de nuestro esfuerzo para mejorar la calidad de cualquier tipo.

Existen dos tipos de diagramas de Pareto el primero es:

1. Diagramas de Pareto de Fenómenos. Es un diagrama en el cual se relacionan resultados indeseables, como los siguientes, para averiguar cuál es el principal problema.

- Calidad: defectos, fallas, fracasos, quejas, elementos devueltos, reparaciones.
- Costo: magnitud de pérdidas, gastos.
- Entrega: escasez de inventarios, demora en los pagos, demora en la entrega.
- Seguridad: accidentes, errores, interrupciones.

2. Diagramas de Pareto de Causas. Es un diagrama en el cual se relacionan resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utiliza para averiguar cuál es el principal problema.

- Operario: turno, grupo, edad, experiencia, destreza
- Máquina: máquinas, equipos, herramientas, organizaciones, modelos, instrumentos.
- Materia prima: productor, planta, lote, clase
- Método operacional: condiciones, órdenes, disposiciones, métodos.

Consideraciones

Si un elemento se puede solucionar fácilmente, debe afrontarse de inmediato aunque sea relativamente de poca importancia, debido a que un diagrama de Pareto tiene como objetivo la solución eficiente de problemas; se requiere básicamente que afrontemos los pocos vitales; es decir, si por medio de una sencilla medida se puede solucionar un elemento que parece relativamente de poca importancia, servirá como ejemplo de solución eficiente de un problema,

y la experiencia, la información y los incentivos que los empleados pueden obtener por este medio un apoyo para la futura disminución y solución de problemas.

Población

Para este trabajo he considerado un grupo de trabajo específico perteneciente a una empresa dedicada a la transportación aérea, ubicada en la Ciudad de México, y de gran complejidad logística dado el número considerable de operaciones diarias en sus diferentes rutas y, por supuesto, los grupos multidisciplinarios que le conforman para lograr estos objetivos. Busqué un grupo con un alto grado de probabilidad de conflictos de rol; para ello en primer lugar fueron descartadas las áreas de pocos miembros.

Después encontramos que la de mayor número de elementos es el área de mantenimiento. Aquí se hizo otra selección entre los departamentos que la conforman y se estudió su interacción; derivado de este análisis y de los resultados de la aplicación de nuestro instrumento piloto a miembros de los departamentos con características similares del área con una duración aproximada de un mes durante mayo-junio del 2006, llegamos a la selección de un departamento que interacciona con todos los grupos que conforman el mantenimiento integral de los aviones e inclusive con las áreas de la comercial y de operaciones.

Se encontró un grupo que tiene un número de miembros considerado dentro de la organización de mediano tamaño y con la característica de conformarse por diferentes categorías; inclusive tiene una diversa gama de actividades y responsabilidades. Esto nos dio la pauta para seleccionar al área de Programación y Control de Mantenimiento, ya que tiene una muy alta probabilidad de presentar problemas intra-grupales de rol; lo cual serviría para el objetivo general de esta investigación.

Las características que deben de tener los sujetos son las siguientes:

- Edad y sexo indistintos
- Trabajadores de la línea aérea Aeroméxico.
- Pertenecientes al mismo equipo de trabajo: Departamento de Programación y Control de Mantenimiento.
- Jerarquía indistinta: Directivo, intermedio y operativo

Capítulo III. Resultados

Descripción de los resultados e interpretación

Como primer punto debemos describir al grupo de estudio; para ello, es necesario conocer la ficha biográfica, que a continuación se muestra.

Fichas Biográficas

No. Caso.	Sexo	Edad	Puesto	Escolaridad	Antigüedad Puesto	Antigüedad Compañía
1	Masculino	35	Coordinador	Licenciatura	1 a 5	5 a 10
2	Masculino	42	Analista	Bachillerato	5 a 10	más de 10
3	Femenino	25	Almacenista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
4	Femenino	29	Coordinador	Postgrado	1 a 5	más de 10
5	Masculino	26	Analista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
6	Femenino	26	Analista	Licenciatura	1 a 5	5 a 10
7	Masculino	50	Analista	Bachillerato	más de 10	más de 10
8	Femenino	42	Analista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
9	Masculino	24	Analista	Licenciatura	1 a 5	1 a 5
10	Femenino	30	Analista	Bachillerato	1 a 5	5 a 10
11	Masculino	36	Ingeniero	Postgrado	5 a 10	5 a 10
12	Masculino	30	Analista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
13	Masculino	33	Analista	Bachillerato	1 a 5	5 a 10
14	Femenino	29	Analista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
15	Masculino	25	Analista	Licenciatura	0 a 1	0 a 1
16	Femenino	27	Analista	Licenciatura	0 a 1	más de 10
17	Masculino	42	Analista	Licenciatura	5 a 10	5 a 10

Totales:

Sexo	Femenino = 7	Porcentaje: 41.2
	Masculino = 10	Porcentaje: 58.8

Edad	20-30 años= 10	Minimo: 24
	31-40 años= 3	Maximo: 50
	41-50 años= 4	Mediana: 37
Escolaridad	Postgrado= 2	Nivel Superior= 76%
	Licenciatura= 11	Nivel Medio Superior= 24%
	Bachillerato= 4	
	Secundaria= 0	
Puesto	Coordinador= 2	Total de Líderes= 12%
	Analista= 13	
	Almacenista= 1	Total de subordinados= 88%
	Ingeniero= 1	
Antigüedad Puesto	0 a 1 año = 7	Experiencia en desarrollo: 76%
	1 a 5 años= 6	
	5 a 10 años= 3	Experiencia de dominio: 24%
	más de 10= 1	
Antigüedad compañía	0 a 1 año = 6	Experiencia en desarrollo: 41%
	1 a 5 años= 1	
	5 a 10 años= 6	Experiencia de dominio: 59%
	más de 10= 4	

En este grupo se observa un mayor porcentaje de sexo masculino, aunque la diferencia es poca: 58.8% de hombres, con un mínimo de edad de 24 y máximo 50, la mediana es de 37 años para el grueso del grupo. Se tiene 76% de nivel de estudios superior; el restante 24% es de medio superior; sin embargo 88% son subordinados y sólo existen 2 líderes en el grupo. El 59% del grupo lleva más de 5 años trabajando en la empresa; sin embargo, dentro del grupo existe un alto grado de inexperiencia, que se traduce en 76% de menos de 5 años de experiencia en el puesto o rol de trabajo en ese grupo en específico. Este dato influye notoriamente en el siguiente cuadro de conocimientos del puesto de trabajo.

Áreas de desarrollo en educación del puesto

Ítem					
Caso	Conoce función de área	Conoce responsabilidad de puesto	Expectativa de puesto	Satisfacción con resultados	Compromiso con puesto
1	3	4	3	2	4
2	4	3	3	4	4
3	2	3	2	3	4
4	4	1	1	2	4
5	3	4	3	2	3
6	3	3	2	2	3
7	2	3	3	2	3
8	2	3	3	4	4
9	3	4	2	2	3
10	2	3	3	2	4
11	4	4	3	2	4
12	2	1	2	3	4
13	2	3	2	1	2
14	2	3	2	2	3
15	2	2	2	3	3
16	2	2	1	2	3
17	3	3	2	2	3
total	45	49	39	40	58

Total Actitud baja: 17 puntos

Total Actitud alta: 68 puntos

Totalmente 4
Mucho 3

Lo suficiente 2
Casi nada 1

Conoce función de área

Ítem 1	Totalmente	3	Para reforzar:	8
	Mucho	5		
	Lo suficiente	9	Para desarrollo:	9
	Casi nada	0		

Conoce responsabilidad de puesto

Ítem 2	Totalmente	4	Para reforzar:	13
	Mucho	9		
	Lo suficiente	2	Para desarrollo:	4
	Casi nada	2		

Expectativa de puesto			
Ítem 3	Totalmente	0	Para reforzar: 7
	Mucho	7	
	Lo suficiente	8	Para desarrollo: 10
	Casi nada	2	
Satisfaccion con resultados			
Ítem 4	Totalmente	2	Para reforzar: 5
	Mucho	3	
	Lo suficiente	11	Para desarrollo: 12
	Casi nada	1	
Compromiso con puesto			
Ítem 5	Totalmente	8	Para reforzar: 16
	Mucho	8	
	Lo suficiente	1	Para desarrollo: 1
	Casi nada	0	

Debido a que los resultados generales de los ítems indican una tendencia a mejorar ciertas actitudes, es necesario describir cada una de ellas para visualizar mejor las áreas débiles en cuanto a educación del puesto se refiere. Se tiene más de la mitad del grupo que conoce sólo lo suficiente la función del área o departamento; por ello será necesario desarrollar este ítem.

Aunque es muy alto el conocimiento de las responsabilidades del puesto, se tiene que desarrollar las expectativas del mismo; es decir, se espera del rol establecido para cada uno de los miembros. Por otra parte se encuentra que casi la totalidad del grupo tiene un alto grado de compromiso con su puesto; sin embargo, no se tiene la satisfacción necesaria; más de 70% del grupo debe desarrollar la satisfacción de su rol para poder incrementar la productividad del grupo.

Conocimiento del puesto de trabajo

Ítem	Núm. de caso																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Qué tanto conoce las funciones u objetivos de su área departamental	3	4	2	4	3	3	2	2	3	2	4	2	2	2	2	2	3
Qué tanto conoce las responsabilidades formales del puesto que tiene dentro de la empresa	4	3	3	1	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	2	2	3
	7	7	5	5	7	6	5	5	7	5	8	3	5	5	4	4	6

Alto conocimiento 7-8 **5 casos**

Conocimiento suficiente 4-6 **11 casos**

Conocimiento bajo 1-3 **1 caso**

Expectativas del puesto de trabajo

Item	Núm. de caso																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Qué tanto sus actividades y tareas corresponden con lo que espera de su puesto.	3	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2
Qué tanto los resultados de su grupo de trabajo le satisface.	2	4	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3	1	2	3	2	2
Qué tanto se siente comprometido con su puesto de trabajo actual.	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3
	9	11	9	7	8	7	8	11	7	9	9	9	5	7	8	6	7

Expectativas satisfechas 9-12 **7 casos**

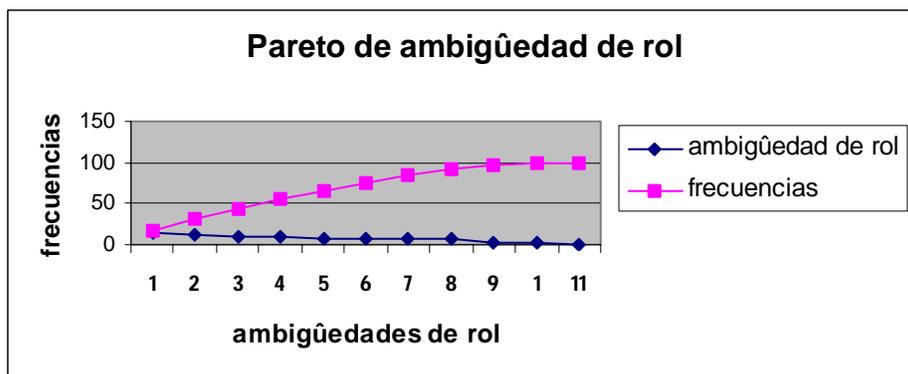
Expectativas aceptablemente cubiertas 5-8 **10 casos**

Expectativas no cubiertas 1-4 **0 casos**

En estos cuadros se puede apreciar de mejor manera lo anteriormente descrito; por una parte, se presenta 11 casos con el conocimiento suficiente y sólo 5 con conocimiento alto; por lo tanto se debe reforzar estos ítems. En el otro rubro tenemos las expectativas que se tienen del puesto y se encontró que en 7 casos son satisfechas; sin embargo en su mayoría —10 casos— sólo son aceptablemente cubiertas; nuevamente hay un aspecto débil que se debe desarrollar.

Los siguientes cuadros nos podrán ayudar en el diagnóstico de los problemas más frecuentes dentro del grupo, concretamente ambigüedad y conflicto de roles, objetivo general del presente trabajo.

Cuadro 1		Ambigüedad de rol										
Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	Instrucciones mal definidas	Procedimientos no establecidos	Desconocimiento de la autoridad que tengo en mi grupo	El desconocer las evaluaciones del desempeño	Desconozco los límites de acción dentro de mi grupo	Falta de información acerca de lo asignado	Falta de seguimiento de los acuerdos o instrucciones en mi grupo	La poca coherencia de la información proporcionada	La dependencia de otros para efectuar el trabajo	Designación de tareas sin prioridades	Desconocer si mi trabajo cumple con lo esperado	
Núm. de caso												
I		1		1			1		1			
II									1	1		
III						1			1	1		
IV		1							1			
V				1			1		1			
VI	1	1			1	1	1		1	1		
VII		1		1					1			
VIII	1			1		1			1		1	
IX	1	1	1						1		1	
X	1	1		1		1	1		1			
XI	1	1		1		1	1	1	1	1	1	
XII	1	1				1	1		1	1	1	
XIII	1	1			1	1			1	1		
XIV	1			1		1	1				1	
XV	1	1								1		
XVI		1						1	1	1	1	
XVII									1	1	1	
Totales	9	11	1	7	2	8	8	2	14	9	7	



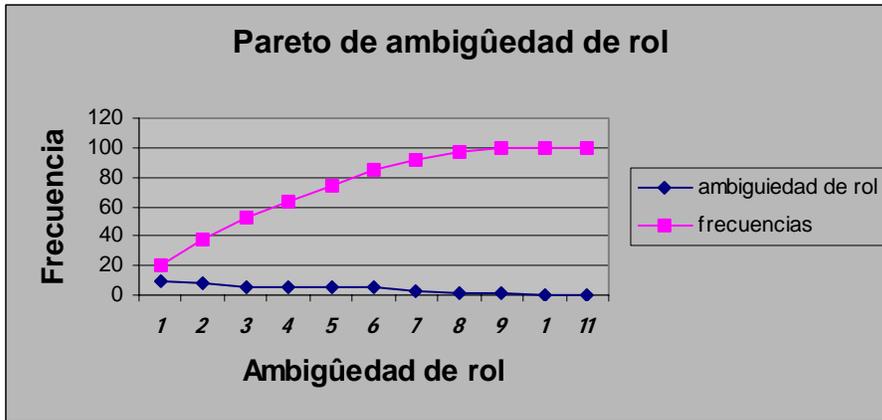
Cuadro 1

	frecuencias	Ítem	descendente	porcentaje	acumulado	Pareto	
Ítem 1	9	9	14	18	18	14	18
Ítem 2	11	2	11	14	32	11	32
Ítem 3	1	1	9	12	44	9	44
Ítem 4	7	10	9	12	55	9	55
Ítem 5	2	6	8	10	65	8	65
Ítem 6	8	7	8	10	75	8	75
Ítem 7	8	4	7	9	84	7	84
Ítem 8	2	11	7	9	93	7	93
Ítem 9	14	5	2	3	96	2	96
Ítem 10	9	8	2	3	99	2	99
Ítem 11	7	3	1	1	100	1	100
			78	100			

El análisis de la gráfica de Pareto ha dado como resultado que, si trabajamos los ítems 3, 4, 5, 8 y 11, que representan 20%, reduciremos considerablemente la ambigüedad de rol en el grupo.

Cuadro 2 **Ítems críticos según los encuestados**

Ítem	Núm. de caso										
	i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii	ix	x	xi
i		1					1		1		
ii									1		
iii									1		
iv		1							1		
v							1				
vi		1					1		1	1	
vii				1							
viii	1			1		1					
ix		1	1						1		
x	1	1		1		1	1		1		
xi	1	1				1				1	
xii	1	1				1			1	1	
xiii	1	1									
xiv						1	1				1
xv										1	
xvi							1				
xvii									1	1	1
Totales	5	8	1	3	0	5	6	0	9	5	2



Cuadro 2

	frecuencias	Ítem	descendente	Porcentaje	acumulado
Ítem 1	5	9	9	20	20
Ítem 2	8	2	8	18	38
Ítem 3	1	7	6	14	52
Ítem 4	3	1	5	11	63
Ítem 5	0	6	5	11	74
Ítem 6	5	10	5	11	85
Ítem 7	6	4	3	7	92
Ítem 8	0	11	2	5	97
Ítem 9	9	3	1	3	100
Ítem 10	5	5	0	0	100
Ítem 11	2	8	0	0	100
			44	100	

9	20
8	38
6	52
5	63
5	74
5	85
3	92
2	97
1	100
0	100
0	100

	Cuadro 1	Cuadro 2	Coinciden
Se debe trabajar	3	3	3
eliminando los	4	4	4
ítems de ambos	5	5	5
cuadros	8	8	8
	11	10	11
		11	

Como control, de igual forma se hizo otro cuadro en donde los encuestados confirman los ítems de mayor frecuencia; resultaron los ítems 3, 4, 5, 8, 10 y 11, que corresponden casi de manera total al primer cuadro. En la gráfica de Pareto se tiene que trabajar con 20% de ambigüedades, que son las siguientes:

- Desconocimiento de la autoridad que tengo en mi grupo (3)
- Desconocer las evaluaciones del desempeño (4)
- Desconozco los límites de acción dentro de mi grupo (5)

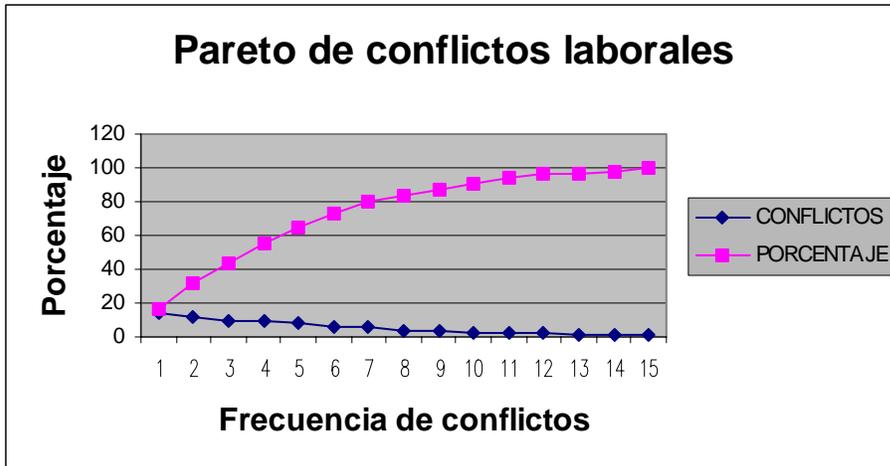
La poca coherencia de la información proporcionada (8)

Desconocer si mi trabajo cumple con lo esperado (11)

Cuadro 1

Conflicto de roles

ÍTEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Los recursos que tengo no son suficientes	Instrucciones giradas por un jefe y rechazadas por otro		Me exijo más de lo que puedo hacer	Existe sobrecarga de tareas asignadas	Asignación de trabajos no agradables	Asignación de tareas o trabajos que no me pertenecen	El trabajo asignado no está de acuerdo con mis necesidades personales	Los límites de entrega de los trabajos son muy cortos	Los trabajos que se me asignan son de complejidad y alta dificultad	Las tareas son de última hora y de carácter urgente	Instrucciones por parte de dos o más personas para una tarea	Criterios impuestos para realizar un trabajo	Falta de tiempo para realizar mi trabajo	Exigen resultados de tareas no asignadas	Trabajo bajo presión
i	1			1					1	1	1	1		1		1
ii				1							1			1		
iii	1			1							1					
iv	1	1		1			1							1		
v				1							1					1
vi				1	1		1		1		1		1	1		1
vii				1				1			1					
viii	1	1		1	1									1		
ix				1	1	1	1				1			1		
x				1		1			1		1			1		1
xi	1			1							1			1		
xii	1	1					1		1		1		1	1	1	1
xiii	1			1			1		1		1			1		1
xiv											1	1	1			
xv	1															
xvi	1			1	1				1							1
xvii				1	1											1
Totales	9	3	2	14	3	6	1	6	1	12	2	3	10	1	8	



Cuadro 1

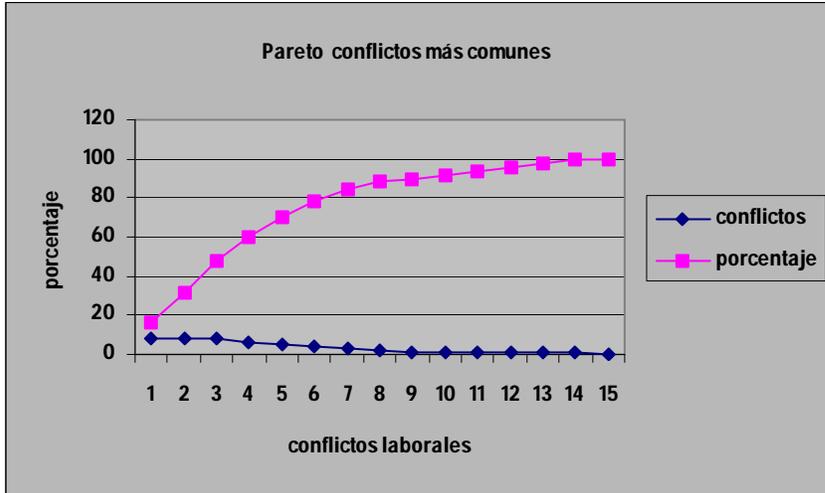
	frecuencias	Ítem	descendente	porcentaje	acumulado	Pareto	
Ítem 1	9	15	14	17	17	14	17
Ítem 2	1	14	12	15	32	12	32
Ítem 3	1	13	10	12	44	10	44
Ítem 4	1	1	9	11	55	9	55
Ítem 5	2	12	8	10	65	8	65
Ítem 6	2	10	6	7	73	6	73
Ítem 7	3	11	6	7	80	6	80
Ítem 8	3	7	3	4	84	3	84
Ítem 9	3	8	3	4	87	3	87
Ítem 10	6	9	3	4	91	2	91
Ítem 11	6	5	2	2	94	2	94
Ítem 12	8	6	2	2	96	2	96
Ítem 13	10	2	1	1	97	1	97
Ítem 14	12	3	1	1	98	1	98
Ítem 15	14	4	1	1	100	1	100
			81	100			

Al aplicar el principio de Pareto tenemos como resultado que 20% de los ítems de conflicto de rol son el 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9, en los cuales se podrá trabajar y reducir 80% del total de 15 conflictos de rol presentes.

Ítems críticos según los encuestados

Cuadro 2

Núm. de caso	i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii	ix	x	xi	xii	xiii	xiv	xv
i	1			1						1			1		1
ii										1			1		
iii										1					
iv	1	1		1		1							1		
v															1
vi				1		1		1		1			1		
vii							1								
viii	1		1										1		
ix				1		1				1					
x				1				1		1			1		1
xi	1			1											
xii	1					1		1		1		1		1	
xiii	1			1											1
xiv										1	1	1			
xv	1														
xvi	1														
xvii				1	1										1
Totales	8	1	1	8	1	4	1	3	0	8	1	2	6	1	5



Cuadro 2

	frecuencias	Ítem	descendente	porcentaje	acumulado	Pareto	
Ítem 1	8	1	8	16	16	8	16
Ítem 2	1	4	8	16	32	8	32
Ítem 3	1	10	8	16	48	8	48
Ítem 4	8	13	6	12	60	6	60
Ítem 5	1	15	5	10	70	5	70
Ítem 6	4	6	4	8	78	4	78
Ítem 7	1	8	3	6	84	3	84
Ítem 8	3	12	2	4	88	2	88
Ítem 9	0	2	1	2	90	1	90
Ítem 10	8	3	1	2	92	1	92
Ítem 11	1	5	1	2	94	1	94
Ítem 12	2	7	1	2	96	1	96
Ítem 13	6	11	1	2	98	1	98
Ítem 14	1	14	1	2	100	1	100
Ítem 15	5	9	0	0	100	0	100

50 100

	Cuadro 1	Cuadro 2	Coinciden
2		2	2
3		3	3
4		5	5
5		7	7
6		8	8
7		9	9
8		10	
9		11	
		12	
		14	

Se debe trabajar eliminando los ítems de ambos cuadros

Al comparar nuevamente los dos cuadros, encontramos que la percepción de los encuestados supera por mucho a la realidad, ya que resultaron diferentes ítems y con mayor número, sólo coinciden 6 de ellos; se tendrá que trabajar principalmente con los siguientes conflictos de rol:

- Instrucciones giradas por un jefe y rechazadas por otro (2)
- Me exijo más de lo que puedo hacer (3)
- Asignación de trabajos no agradables (5)
- El trabajo asignado no está de acuerdo con mis necesidades personales (7)
- Los límites de entrega de los trabajos son muy cortos (8)
- Los trabajos que se me asignan son de complejidad y alta dificultad (9)

CONFLICTO

ÍTEM	Núm. de caso																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Me veo obligado a hacer cosas que deberían hacerse de otra manera	2	3	4	5	2	2	4	5	5	3	4	1	2	3	4	2	4	1
Tengo que saltarme una norma o una política para llevar a cabo una asignación	5	1	2	7	6	2	6	4	2	3	4	1	7	2	4	4	4	3
Trabajo con dos o más grupos que operan de forma muy diferente	7	1	4	1	2	1	1	2	1	1	4	3	2	3	2	2	6	2
Hago cosas que serán aceptadas por una persona, pero que no serán aceptadas por otras	9	7	4	4	2	5	4	7	1	3	4	4	2	6	2	4	6	2
Trabajo en cosas innecesarias	10	6	4	7	4	3	6	7	1	4	5	5	7	2	6	5	5	2
		18	18	24	16	13	21	25	10	14	21	14	20	16	18	17	25	10

Marcador de conflicto de roles bajo **5 casos**
5-14

moderado **12 casos**
15-25

alto
26-35

Sin embargo, para el conflicto de rol, la mayoría fue moderado, con 12 casos, y sólo 5 en bajo; resalta que es mayor el conflicto que la ambigüedad de rol en el grupo.

Conclusiones

Con base en el objetivo de la investigación y en los resultados obtenidos, concluimos lo siguiente: en el grupo de estudio, con una población mayor de sexo masculino con edad promedio de 37 años, se encontró que 76% de los miembros tiene menos de 5 años de experiencia en el puesto que desempeñan; esto da como resultado que el grupo tenga conocimiento suficiente de las funciones y responsabilidades formales del puesto; por lo tanto presenta un alto compromiso con éste; sin embargo, las expectativas de las actividades y los resultados del trabajo son deficientes. Estas manifestaciones confirman los objetivos de la investigación; existe un nivel considerable de ambigüedad y conflicto de rol en la mayoría de sus miembros y se les pudo identificar por medio del instrumento aplicado.

En términos generales y con base al estudio se obtuvo un mayor número de miembros con nivel bajo de ambigüedad de rol, con un total de 10 casos, y en un nivel moderado hay 7 casos; con esto se concluye que la ambigüedad de rol en el grupo es de bajo a moderado. En lo que respecta al conflicto de rol, obtuvimos un mayor número de miembros con nivel moderado (12 casos) y sólo 5 con un nivel bajo de conflicto de rol; estos indicadores dan la pauta para saber en qué aspectos de la definición de rol será necesario trabajar directamente con el grupo.

Cada individuo o miembro tiene que experimentar nuevamente la parte de aprendizaje de su rol por medio de la socialización laboral; en ocasiones las expectativas que ya se tienen sobre un papel no facilitan su aprendizaje; es necesaria la interacción de símbolos e información del grupo para crear expectativas compartidas que favorezcan el acoplamiento a los objetivos organizacionales, adquiriendo actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo.

En una organización, el rol de cada miembro se compone de las expectativas de conducta asociadas a determinado puesto; en este trabajo encontramos que los miembros del grupo experimentan una definición confusa de su papel en once tipos de ambigüedad de rol; de acuerdo con la teoría de Pareto, 20% de los problemas a solucionar son muy simples y resolverán 80% de la ambigüedad de rol presente en el grupo; la investigación arroja que ese 20% se compone del desconocimiento de las evaluaciones de desempeño, de si el

trabajo propio cumple con lo esperado, de los límites de acción dentro del grupo, así como la poca coherencia de la información proporcionada y el desconocimiento de la autoridad dentro del grupo.

Como se puede observar, en su mayoría existe un desconocimiento tanto de la definición del rol como de lo esperado en su ejecución; es importante entonces transmitir la información que permita a los administradores y a los miembros de la organización saber o determinar sus objetivos y, con base en ella, elaborar un papel o compartir expectativas de cada uno de ellos.

En lo que respecta al conflicto de rol o en las demandas en el trabajo que son incongruentes o incompatibles para su realización, hubo 15 manifestaciones de conflicto, 80% correspondió a un menor número de ítems (7 de 15); sin embargo lo restante representa sólo 20% de los conflictos de rol presentes, entre ellos: el trabajador asignado no está de acuerdo con las necesidades personales, los límites de entrega de los trabajos son muy cortos, los trabajos que se asignan son complejos y difíciles, asignan trabajos desagradables o que no pertenecen al individuo, hay instrucciones que son giradas por un jefe y rechazadas por otro, los miembros se demandan más de lo que pueden hacer y existe sobrecarga de trabajo.

Estos conflictos pueden resumirse en sobrecarga de rol (las demandas se vuelven incompatibles por falta de tiempo) y conflictos persona-rol (incompatibilidades entre las expectativas del rol y la personalidad del individuo); por lo tanto es importante trabajar con los administradores en este rubro, debido a que los conflictos generados tienen que ver con una inadecuada selección de personal para el puesto y la inequidad en la distribución de las actividades; lo que se traduce en una incompatibilidad entre las demandas y los recursos disponibles, en estos casos es el tiempo (recurso insuficiente).

Finalmente, para los encuestados existe una mayor presencia de conflicto que de ambigüedad de rol; ello da como resultado insatisfacción laboral y pobres resultados en el cumplimiento de los objetivos, razón suficiente para trabajar en la reestructuración del grupo y en la definición de roles punto crucial en la efectividad de un grupo.

Cuando los individuos comprenden y asimilan el rol que desempeñan en la organización, lo valoran y se comprometen para desempeñarlo de la manera más productiva, ya que hay mayor motivación, lo que conllevará a formar un mejor ambiente de

trabajo; encontrar un sentido al trabajo reduce la posibilidad de verlo como una rutina; así se van cumpliendo las expectativas en un plano individual y grupal, y produce un nivel más alto de satisfacción y de realización personal.

Recomendaciones

Para este diagnóstico en la investigación de las organizaciones contamos con una herramienta especializada muy utilizada por las actuales empresas; constituye entonces un camino para adaptarse a las diferentes situaciones de nuestros tiempos; me refiero al Desarrollo Organizacional; en el apéndice nos extenderemos un poco más; por ahora haremos un breve resumen con la intención de generar el interés de los futuros investigadores del tema.

El Desarrollo Organizacional

Es difícil poder encausar los objetivos personales con los de la empresa; sin embargo, existe toda una gama de estudios que han utilizado las diferentes herramientas sociales para generar un crecimiento de las personas y de la organización a la que pertenecen, una de las herramientas actuales para poder lograr este ambicioso objetivo es el Desarrollo Organizacional (DO). Es un proceso dinámico, dialéctico y continuo que propone cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación.

El DO utiliza estrategias, métodos e instrumentos que se dirigen a optimizar la interacción entre personas y grupos; debe ser un constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento. Con estos puntos se aumenta la eficacia y la salud de la organización y asegura de esta forma la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. Requiere una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, una compatibilidad con las condiciones del medio externo, un contrato consciente y responsable de los directivos, también es necesario el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas), para institucionalizar el proceso y autosustentar los cambios continuos en la época presente.

Bibliografía

- Álvaro J. Luis, Alicia Garrido, J.R. Torregosa (1996) *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGraw Hill.
- Aranda, E.K., Aranda, L. y Conlon, K. (1998) *Teams: structure, process, culture and politics*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Bar-Tal, D. (1990) *Group beliefs. A conception for analyzing group structure, processes and behavior*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Beckhard, R. (1969) *Organization Development: strategies and models*. Boston: Addison-Wesley.
- Benne, K.D. y Sheats, P. (1948). "Functional roles of group members", en: *Journal of Social Issues*. IV, pp. 41-49.
- Bennis, W. G. (1966) *Changing organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- (1973) *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Blanco, A. (1988) *Cinco tradiciones en la psicología social*. Madrid: Morata.
- Brown, R. (2000) *Group processes*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Clay Lindgren, Henry (1978) *Introducción a la Psicología social*. México: Trillas.
- Cummings Thomas, Edgar Huse (1989) *Organization Development and Change*. St. Paul: West Publishing Company.
- De Faria Mello, Fernando A. (1997). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México: Limusa.
- Dean, R.A., Ferris, K.R., y Konstans, C. (1985) "Reality shock: Reducing the organizational commitment of professionals", en: *Personnel Administrator*, junio, pp.139-148.
- Deutsch Morton, Krauss Robert M. (1994) *Teorías en Psicología Social*. Trad. Silvia Zeigler. México: Paidós Studio.
- Feldman, D.C. (1981) "The multiple socialization of organization members", en: *Academy of Management Review*. Vol. 6, No. 2, 309-318.
- Forsyth, D.R. (1999) *Group dynamics*. Pacific Grove: Brooks/Cole.

- French, W.L. y Bell, C.H. Jr. (1997) *Organization Development: Behavioral science intervention for organization improvement*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Friedlander, F. y Brown, L.D. (1974) "Organization Development", en: *Annual Review of Psychology*, vol. 25.
- Gibson James, Ivancevich John (1983) *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*. Trad. Leonor Tejada. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Goffman, Erving (1971) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Guízar Montúfar, Rafael (2004) *Desarrollo organizacional-principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Hall, Richard H. (ed.) (1964) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
- Harré y Lamb (1992) *Diccionario de Psicología social y de la Personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Harrison, M. J. (1987) *Diagnosing organizations, methods, models and process*. Beverly Hills: Sage.
- Hassard John, Martín Parker (1993) *Postmodernism & Organizations*. Londres: Sage publications.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1991) *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto (1998) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1977) *The management or organizational behavior*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Hontagas, P.M., y Peiró, J.M. (1996) "Tareas, puestos, roles y ocupaciones", en: J. M. Peiró y F. Prieto (eds.) *Tratado de psicología del trabajo; la actividad laboral en su contexto*, vol. 1. Madrid: Síntesis.
- House, J.R. y S.I. Lirtzman (1970) "Role conflict and Abiguity in complex organizations", en: *Administrative Science Quarterly*, junio, p. 156.
- Ibáñez Brambila, Berenice (1999) *Manual para la elaboración de Tesis*. México: Trillas.

- Ibarra, Eduardo, Montaña H. Luis (1991) *El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción*. México: Hispánicas savia del saber.
- Ishikawa, Kaoru (1994) *¿Qué es el control total de Calidad? La modalidad Japonesa*. Trad. Margarita Cárdenas. Cali: Norma.
- Katz, Daniel (1964) "Approaches to managing conflict", en: R. L. Kahn y E. Boulding (eds.) *Power and Conflict in organizations*. Nueva York: Basic Books.
- y Kahn, Robert (1997) *Psicología Social de las Organizaciones*. Trad. Federico Patán. México: Trillas.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R. A. (1966) "Role ambiguity", en: C. W. Backman y P.F. Secord (eds.), *Problems in social psychology*. Nueva York: McGraw Hill.
- Kreitner Robert, Angelo Kinicki (1997) *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Labovitz George, Sang Chang Yu, Rosansky Victor I. (1995) *Cómo hacer realidad la Calidad*. Trad. Carmen León Pérez. Madrid: Díaz de Santos.
- Levine, J.M., Moreland, R.L. y Ryan, C.S. (1998) "Group socialization and intergroup relations", en: C. Sedikides, J. Schopler, C.A., Insko (eds.) *Intergroup cognition and intergroup behavior*. Mahwah: Lea.
- Lippitt, G. L. (1969) *Organization Renewal*. Nueva York: Appleton-century Crafts.
- Louis, M.R. (1980) "Surprise and sense-marking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting", en: *Administrative Science Quarterly*. 25, junio, pp. 226-251
- Mc Daniel Johnson, Bonnie (1977) *Communicating, the process of organizing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Méndez, José S., F. Monroy, S. Zorrilla, D. Light, S. Kelle, C. Calhoun, F. De la Torre, J. M. García, B. Phillips, P.B. Horton, Ch.L. Hunt, M. Amaya (1997) "Dinámica social de las organizaciones", en: A. Martínez Ávila (comp.). *Sociología de las organizaciones*. México: Mc.Graw Hill Interamericana.
- Meyer, Marshall W. (1977) *Theory of Organizational structure*. Indianapolis: Bobbs-Merrill company.
- Morales J. Francisco (1994) *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill.

- Moreland, R.L y Levine, J.M. (1982) "Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations", en: L. Berkowitz (ed.) *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Myers David G. (1995) *Psicología Social*. Trad. Jorge A. Velázquez. México: McGraw Hill.
- Myers, Michele Toleda (1983) *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*. Trad. Elsa María Acuña. México: McGraw Hill.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. e Ilgen, D.R. (1980) *A theory of behavior in organizations*. Nueva York: Academic Press.
- Nelson, D.L. (1990) "Adjusting to a new organization: easing the transition from outsider to insider", en: *Prevention in Human Services*. 8, 61-86.
- Newcomb, Theodore M. (1987) *Manual de psicología social*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.
- O'Donnel, Mario (1974) *Teoría y técnica de la psicoterapia grupal*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Peiró, José María y F. Prieto (1996) *Tratado de psicología del trabajo*. vol. I y II. Madrid: Síntesis.
- , Luque, O., Meliá, J. L., y Los Certales, F. (1990) *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.
- Perlmuller, Howard (1985). *Hacia una teoría y una práctica de las instituciones sociales. La nueva arquitectura social*. Barcelona: Fontanella.
- Porter, L., Lualaba, E.E. y Hackman, J.R. (1975) *Behavior in organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Robbins P. Stephen (1996) *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Trad. Adolfo Deras Quiñones. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roda, R. (1999) "La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión", en: F. Gil, C. M. Alcover y colaboradores (eds.) *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez Mansilla, Darío (1999) *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa Omega.

- Rousseau, D.M. (1989) "New hire perceptions of their own and their employers obligation: A study of psychological contracts", en: *Journal of Organizational Behavior*. 15, pp. 245-249
- Sánchez, José (2002) *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Secord Paul F., Carl W. Backman (1979) *Psicología social*. México: McGraw Hill.
- Schvarstein, Leonardo (1992) *Psicología Social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós Grupos e instituciones.
- Shein. E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
——— (1988) *Organizational psychology*. Londres: Prentice-Hall.
- Vendrell, E. y Ayer, J.C. (1997) "Estructuras de grupo", en: Ma. P. González (ed.) *Psicología de los grupos: teoría y aplicaciones*. Madrid: Síntesis.
- Weisbord, M. (1974) "The gap between O.D. practice and theory and publication", en: *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 10, núm. 4. National Institute for Applied Behavioral Science.
- Whitely, W. (1987) "Cuestiones fundamentales en el estudio de la socialización laboral del joven", en: J.M. Peirò y D. Moret. *La socialización laboral y el desempleo juvenil: la transición de la escuela al trabajo*. Valencia: Nau Llibres.
- Yardley, K. (1984) "A critique of role play terminology in social psychology experimentation", en: *British Journal of Social Psychology*, núm. 23, pp. 113-120

Apéndice

Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Para empezar, mencionaremos algunas ideas acerca del DO, que ajustan a este estudio:

- a) Beckhard (1969) define el DO como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.
- b) Friedlander y Brown (1974) presentan al DO como una metodología “para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo: estilos, valores, capacidades) en tecnologías (por ejemplo: mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo: relaciones, papeles).”
- c) Como definición (De Faria Mello, 1997) el DO es “un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.
- d) Alejandro Guzmán de la Garza (2004): implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

Aunque cualquier esfuerzo del DO deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar; existen objetivos generales los cuales pueden o no ser aplicados; como una herramienta, se debe tener objetivos a seguir para poder utilizarla adecuadamente y éstos son los siguientes:

- 1) Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales y asegurar la retro-información a los participantes del sistema-cliente.

- 2) Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- 3) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias
- 4) Establecer un clima de confianza, respecto de que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- 5) Desarrollar las potencialidades de los individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- 6) Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- 7) Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la forman.
- 8) Estimular las emociones y sentimientos de las personas, porque si se niegan o rechazan, constituyen normalmente a factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional; si se canalizan inteligentemente, son energía liberada para fines productivos y útiles.
- 9) Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones sobre la mesa y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- 10) Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, puede ser la administración por objetivos.
- 11) Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- 12) Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- 13) Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos) del medio externo.
- 14) Procurar asociar la autoridad legal y el status funcional a las tres competencias (técnica, administrativa e interpersonal).

- 15) Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo de las fuentes de información en el nivel adecuado a tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- 16) Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- 17) Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- 18) Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- 19) Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información.

En la mayoría de los casos estos objetivos no se aplican totalmente; sin embargo el agente del cambio debe perseguir el cumplimiento de los más vitales; por ello es importante hablar del cambio dentro de las organizaciones.

Cambio organizacional

El siglo pasado se presentó con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad; en 1966 Bennis dijo:

Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio a escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución (...) Los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez la más importante determinante de supervivencia (1966: 19).

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital en nuestros días.

Alvin Toffler en su profético libro *El choque del futuro* (1970) llama la atención sobre el proceso de aceleración de los cambios en un corto periodo y anticipa algunas conclusiones:

- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituyen un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.

- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios o de preparar individuos y organizaciones para los cambios.
- c) Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es, por tanto, una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos y, para hacerlo, tiene que introducir cambios en sus estructuras. Eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior, que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias, el individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, y así adaptarse a los cambios organizacionales.

En este mundo de transformación, con nuevas circunstancias y acontecimientos existen diferentes maneras de reaccionar a los hechos nuevos:

- 1) Negación de la realidad: desconocer, negar, ignorar o despreciar el hecho nuevo.
- 2) Resistencia (pasiva o activa): resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
- 3) Acomodación inercial: acomodarse, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas sucedan.
- 4) Cambio planeado: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollarse, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal u organizacional.
- 5) Subversión o revolución: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo del nuevo hecho, rechazar y eliminar lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

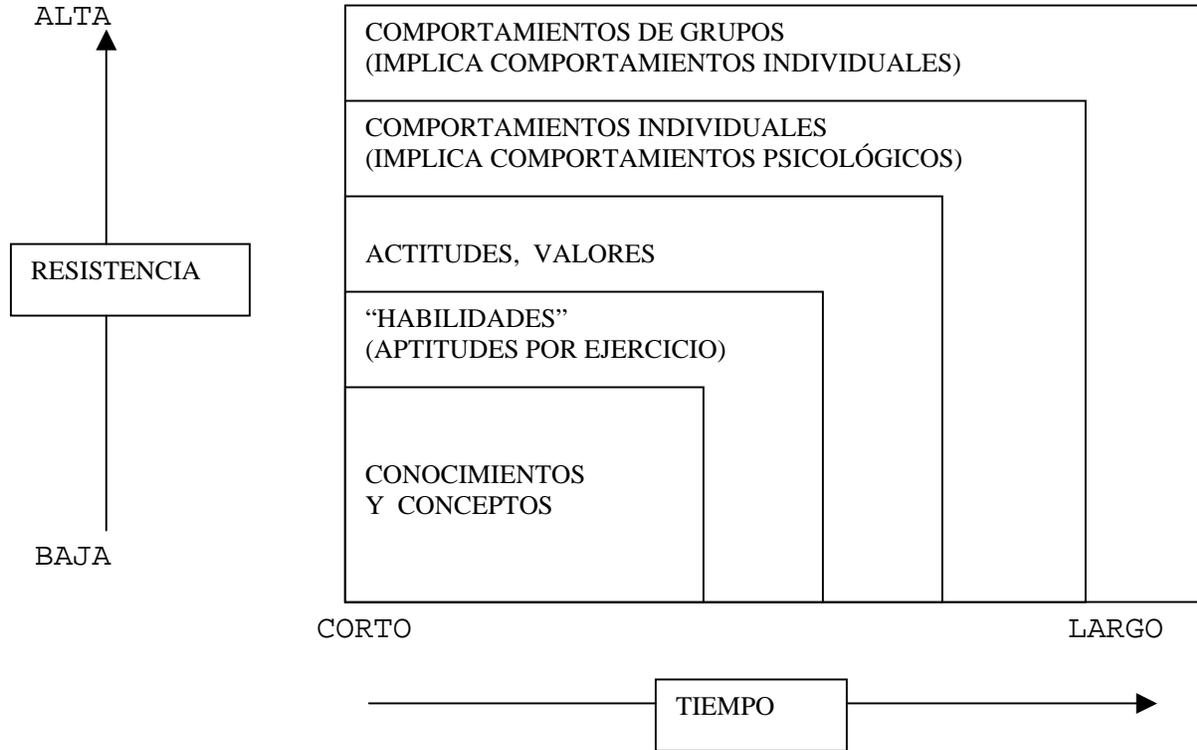
El desarrollo organizacional se enfrenta a estos cinco procesos y opta conscientemente por el cuarto: el cambio planeado, como el único modo de que la organización y sus responsables puedan conducir el proceso de cambio y minimizar el riesgo de deterioro causado por el choque o del tratamiento radical para soportar el choque. En resumen, el desarrollo organizacional trata de la adaptabilidad y la flexibilidad para cambiar y anticiparse al cambio de una manera lúcida, proactiva, eficaz y saludable.

Frente a la resistencia al cambio, existen los siguientes procesos para prevenirla o reducir sus efectos:

- 1) Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.
- 2) Persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
- 3) Diálogo, intercambio y confrontación de percepciones, opiniones y raciocinios.
- 4) Expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.
- 5) Consulta y, si fuera posible, participación en los procesos de diagnóstico de la situación y selección o decisión (solución del problema), así también en la planeación de acciones resultantes.

Según la contribución de Elton Mayo, presentada por Hersey y Blanchard (1977), existe una relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones a nivel de: conocimientos o informaciones, habilidades (aptitud ejercitada), valores y actitudes internas, comportamientos individuales (externalización), o comportamiento de grupos.

PLANEACION DE CAMBIOS



Para lograr un cambio planeado eficaz

Si se entiende que la mejor opción para combatir la resistencia al cambio es hacerlo planeado, debemos conocer los siete requisitos fundamentales para realizar un cambio planeado eficaz. Jahoda y Venís (en Schein, 1965) establecen, sobre la formulación de “salud organizacional”, que los tres primeros son inherentes al aspecto contacto consciente con la realidad y los cuatro siguientes son inherentes a las condiciones para asegurar el cambio:

I. Requisitos de CONTACTO CON LA REALIDAD

- a) **Identidad:** es un concepto semejante al de la identidad de una persona, lo que hacemos, cómo lo hacemos, línea de productos, tecnología utilizada, investigación y desarrollo de los productos, importación y dependencia tecnológica. Cómo estamos, cómo nos sentimos: ambiente moral, satisfacciones, insatisfacciones, estilos de los ejecutivos, comunicación, liderazgo.
- b) **Orientación:** se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones de la organización.
- c) **Sensibilidad realista:** capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los hechos nuevos).

II. Requisitos de CAMBIO

- d) **Creatividad:** condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.
- e) **Flexibilidad:** requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- f) **Integración:** estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las sub-partes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- g) **Recursos:** condición general de la empresa y específicamente de sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos.

Con base en estos requisitos, ahora sólo falta es saber qué modelo estratégico se ajusta mejor a nuestra investigación; existen cuatro grandes modelos generales de estrategia de Desarrollo Organizacional, mencionaremos los cuatro y puntualizaremos en el más adecuado al presente trabajo; ya que es necesario siempre orientarse por un modelo.

I. Modelo idealístico-educacional

Parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de DO necesita basarse en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. La necesidad de crear “masa crítica” (número de individuos) y de asegurar la autosustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un esfuerzo educacional que abarque hasta la implantación de los modelos ideales. Se busca un cambio en la cultura de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado de comportamiento o por el lado tecnológico.

II. Modelo de dialéctica-síntesis

Estrategia en que se contrapone una visión idealista de “nuevas posibilidades” a la visión realista de percepción y comprensión de las “condiciones y limitaciones actuales”, aclaradas por una visión del futuro. Con este modelo se procura crear una tensión dialéctica entre dos polos (actual por deseable), que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y en la igualación de etapas de posibilidades en el futuro; se trabaja tanto sobre los diagnósticos de situación como sobre las ideas conceptuales, sin esperar mucho tiempo como la anterior.

III. Modelo tecno-estructural

Este modelo tiene como fin obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de: estructura de organización, diseño de cargos y tareas, procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación, control), reformulación ambiental. Se presume que la planeación y reacondicionamiento del sistema “técnico” provocará los necesarios exámenes, arreglos y reajustes en el sistema humano de comportamiento, ya sea a nivel socio o a nivel psicológico.

IV. Modelo situacional-contingencial

Este modelo de desarrollo organizacional se apoya en el diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. La acción de DO se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de DO. Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación obligatoria de concepciones idealistas ni con visiones de un futuro a largo plazo.

Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retro-información, con acciones a corto o mediado plazo; se efectúa de un modo contingencial y flexible, considerando que diagnósticos muy amplios son irreales por la mutabilidad de las situaciones y variedades de condiciones dentro de una empresa y el medio externo.

Weisbord dijo: “el D.O. como el propio mundo, no es lineal, se realiza por saltos, de una gestalt para otra, a partir de una percepción y conciencia de la manera como las partes se ajustan” (1974: 480). La base de este método es el concepto y el método de acción-investigación por medio de la retro-información (AIR), llamado más comúnmente de Investigación-Acción o Investigación-Activa o de Retroinformación-Estudio. Una traducción del término que corresponde a la sigla AIR, que se utilizó solamente para abreviar la referencia en el texto es ACCIÓN-INVESTIGACIÓN-RETROINFORMACIÓN; es importante aclarar sus aspectos de ciclo, que comienza con la acción por investigar y termina con la misma, es decir lleva a reformular las acciones.

El método de retroalimentación es una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver los problemas y consta de tres procesos.

1. Recopilación de datos
2. Retroinformación de los datos obtenidos
3. Planeación de acciones basadas en dichos datos

Estos procesos contienen seis etapas que son:

- a) Diagnóstico preliminar o pre-diagnóstico, para la postura y orientación iniciales ante la situación.
- b) Obtención o recopilación de datos dentro del sistema-objetivo y en sus relaciones de frontera sistémica.
- c) Retroinformación de los datos obtenidos, en forma adecuada, al cliente o a los participantes del sistema-objetivo.

- d) Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos, por el cliente (individuos o grupos) o por los participantes del sistema-objetivo.
- e) Consecuente diagnóstico, igualación de problemas y planeación de acciones.
- f) Acción con acompañamiento y evaluación de resultados.

La investigación de acción es, por tanto una investigación con una finalidad; es investigación para guiar la acción, en el presente y en el futuro; como dicen French y Bell (1997), es una acción científica práctica. Es ciencia objetiva y útil de manera inmediata.

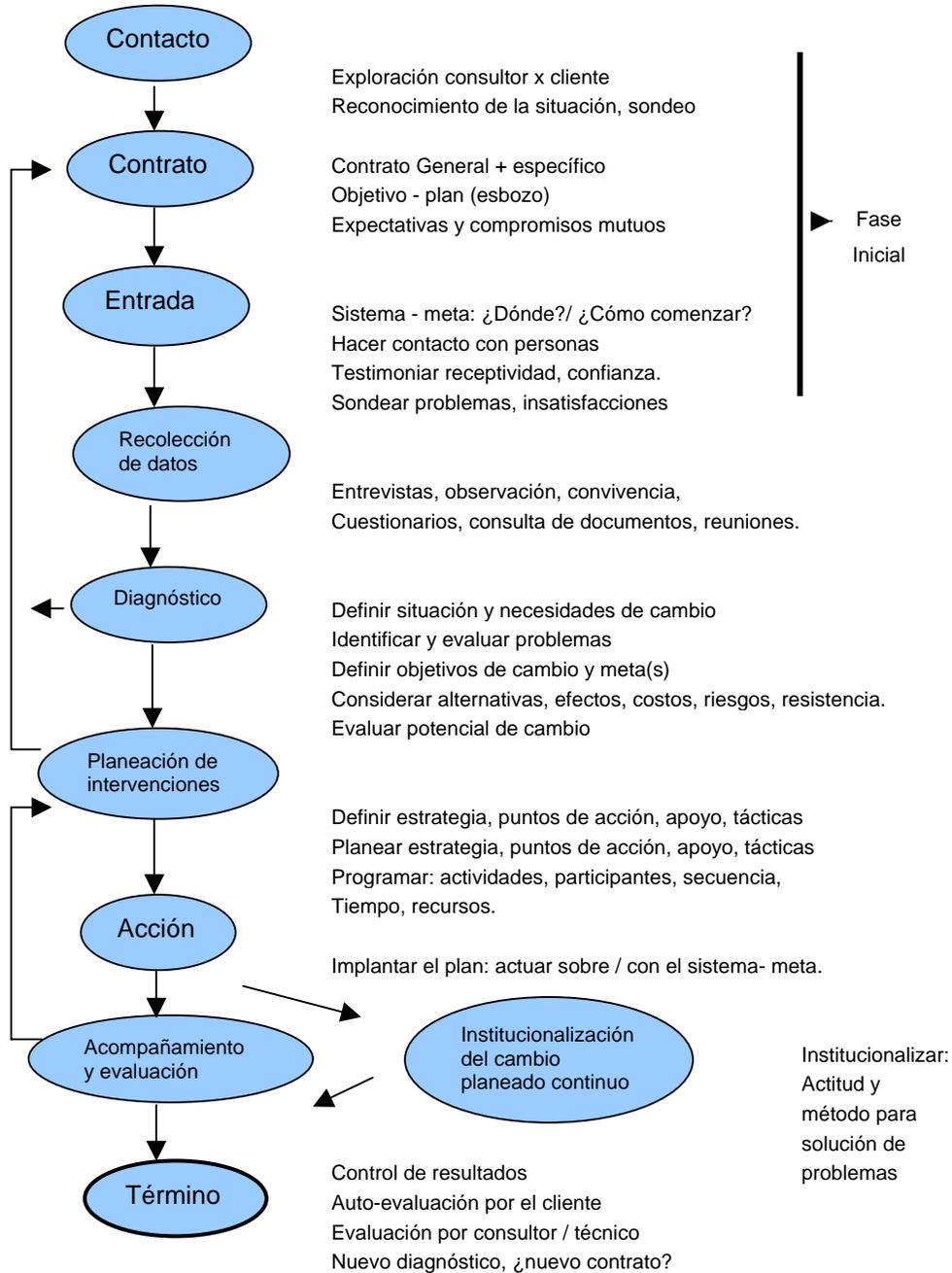
CICLO DE LA INVESTIGACIÓN DE ACCIÓN



Esta estrategia de desarrollo organizacional se ajusta perfectamente a los cambios constantes en las organizaciones actuales. Aunque todo cambio es un proceso de pasar de un estado A, para un nuevo estado B, existe un período de transición que lleva determinado tiempo para crear transformaciones, producir efectos y estabilizar el cambio; por ello se demanda un tiempo vital a los ejecutivos o administradores, quienes son el único recurso para poder introducir una filosofía, un método, una tecnología, y mantener y crear el estado de auto-renovación en las organizaciones.

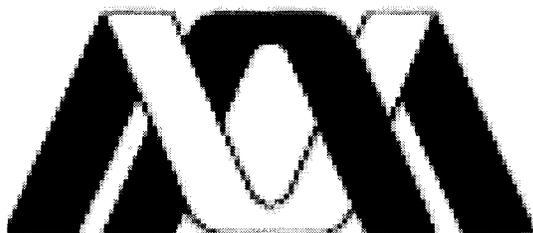
Rafael Guízar (2004) hace un esquema completo del modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por De Faria Mello, quien describe las fases de consultoría necesarias para el diagnóstico y la institucionalización del cambio continuo planeado; la figura siguiente es una guía necesaria para la investigación del modelo situacional-contingencial.

Modelo de Desarrollo Organizacional De Faria Mello



Para finalizar esta explicación, cabe recalcar lo que **no debe ser** el Desarrollo Organizacional; nunca debe entenderse como un curso o capacitación en una solución emergente (durante momentos de crisis); tampoco es un sondeo o investigación de opiniones o una intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales. El DO no debe transformarse en una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones, y mucho menos un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos, o viceversa un medio de hacer que todos queden contentos (complacencia).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades



Disfunciones de rol generadas en un grupo organizacional, en el cumplimiento de sus objetivos departamentales.

T E S I N A

Que para obtener el título de:

Licenciado en Psicología Social

P r e s e n t a

Angélica Jiménez Toledo

Asesor: **Mtro. Salvador Arciga Bernal**

Lector: **Dr. Josué R. Tinoco Amador**

México, D. F. a 09 de Octubre del 2007