Cambios en la Organización del Trabajo. Dirección Orientada a los Resultados y sus Implicaciones para los Empleados

CHANGES IN THE ORGANISATION OF WORK. OUTPUT-ORIENTED CONTROL AND THE IMPLICATIONS FOR EMPLOYEES

Carolina E. Bahamondes Pavez[1], Barbara Wilde[2], Stephan Hinrichs[3], Heinz Schüpbach[4]

1. Diploma en Psicología, Asistente de investigación, Departamento de Psicología del Trabajo y Organizacional Universidad de Freiburg, Alemania.
2. Diploma en Psicología, Asistente de investigación, Departamento de Psicología del Trabajo y Organizacional Universidad de Freiburg, Alemania.
3. Diploma en Pedagogía, PhD Asistente y coordinador de Investigación, Departamento de Psicología del Trabajo y Organizacional Universidad de Freiburg, Alemania.
4. PhD. Profesor y Director del Departamento de Psicología del Trabajo y Organizacional Universidad de Freiburg, Alemania

RESUMEN

Objetivos: Este estudio indaga cómo las condiciones de trabajo están relacionadas con problemas psicosociales de los empleados en sistemas con dirección orientada a los resultados.

Método: 134 trabajadores de un banco alemán respondieron un cuestionario sobre las condiciones de trabajo (exigencias, estresores y recursos), las características de los objetivos y la escala Irritación (Mohr et al. 2005). En base a esta última se formaron dos grupos, uno de trabajadores con "Irritación baja" y otro con "Irritación alta". Los grupos fueron comparados en cuanto a las condiciones de trabajo y las características de los objetivos percibidas.

Resultados: los resultados indican que los empleados en sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados y con altos coeficientes de Irritación presentan un nivel significativamente mayor de estresores, menor nivel de recursos, así como características de los objetivos más desfavorables. A la vez, y contrariamente a nuestras expectativas, este grupo de empleados también reporta mayores exigencias que el grupo con Irritación baja.

Conclusiones: los resultados indican que las condiciones de trabajo del grupo de trabajadores con Irritación alta son más desfavorables que aquellas del grupo con Irritación baja. Adicionalmente, los resultados obtenidos apuntan a que el hecho de que la dirección del sistema de trabajo esté orientada a los resultados no implica necesariamente una deterioración de las condiciones de trabajo. Estas pasan, más bien a ser favorables o no para los trabajadores y su bienestar psicosocial dependiendo del diseño conjunto de las condiciones de trabajo: especialmente las características de los objetivos a alcanzar parecen relevantes.

(Bahamondes C, Wilde B, Hinrichs S, Schüpbach H. 2009. Cambios en la Organización del Trabajo. Dirección Orientada a los Resultados y sus Implicaciones para los Empleados. Cienc Trab. Abr-Jun; 11 (32): 102-110).

Descriptores: CONDICIONES DE TRABAJO, METAS, ESTRÉS PSICOLOGICO, LUGAR DE TRABAJO, OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, ALEMANIA.

ABSTRACT

Objective: The study examines which patterns of working conditions in output-controlled working systems are associated with high and with low well-being of employees.

Method: To test this, "low Irritation" and "high Irritation" groups (Mohr et al. 2005) of output-controlled employees were compared in regard to different aspects of their working situation. Data from 134 salesmen were obtained by questionnaire. The questionnaire asked about the perceived working conditions (requirements, stressors, resources, and goal quality) and employees' Irritation.

Results: As expected, the results show that employees in output-controlled work systems high Irritation, report significantly higher stressors, mostly lower resources and lower goal quality. At the same time and contrary to our expectations this group reports higher requirements.

Conclusions: In general, it could be shown, that the working conditions of employees with "high Irritation" are more unfavourable than those of the "low Irritation" group. Further, the results show that output-controlled working systems do not necessarily implicate a deterioration of the working situation of employees. Whether the output-oriented control of work processes turns out to be favourable or unfavourable for the psychosocial well-being of the employees depends on the whole constellation of working conditions. Thereby, the quality of goals which employees have to achieve might be of particular importance.

Descriptors: WORKING CONDITIONS; GOALS; STRESS, PSYCHOLOGICAL; WORKERS/PSYCHOLOGY; WORKPLACE; ORGANIZATIONAL OBJECTIVES; GERMANY.

Correspondencia / Correspondence
Carolina Bahamondes Pavez
Departamento de Psicología del Trabajo y Organizacional
Universidad de Freiburg, Alemania
Dirección: Engelbergerstr 41, 79085, Friburgo, Alemania.
Tel.: (49 761) 203 9436
e-mail: bahamondes@psychologie.uni-freiburg.de
Recibido: 20 de marzo de 2009 / Aceptado: 4 de mayo de 2009.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas ha habido una serie de cambios en el mundo del trabajo (OIT 2006; Smith 1997). Un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo nos da una idea general de las tendencias emergentes en Europa. Todos estos cambios traen consigo nuevos desafíos, tanto para las organizaciones como para cada uno de los trabajadores. Un

cambio importante, que también es nombrado en este informe, se refiere a la descentralización de responsabilidades ("decentralisation of responsabilities", véase European Agency for Safety and Health at Work 2002) y está relacionado con los cambios en la forma de dirigir el trabajo. Hoy en día el trabajo se dirige, define y controla cada vez más a través de resultados u outputs que los trabajadores deben alcanzar. Este artículo se concentra precisamente en estos cambios en la forma de dirigir el trabajo. Ejemplos de éstos pueden ser observados tanto en el sector público como en el privado. "Dirección por Objetivos" (Antoni 2005; Drucker 1954), Grupos semiautónomos de trabajo (Antoni 1996) así como el "new public management" (Noblet et al. 2006) –como se le llama en el sector público– son algunos de los conceptos ya bastante conocidos. Éstos constituyen la base para la descripción de las características principales de las nuevas formas de dirigir el trabajo en el presente estudio.

La principal característica de estas nuevas formas de dirigir el trabajo se expresa en una fuerte orientación al output (más que al input), lo que va a su vez acompañado de una descentralización de las responsabilidades. Esto quiere decir que las organizaciones (ej., empresas) delegan la responsabilidad del proceso de trabajo y de los resultados a alcanzar al personal directivo inmediato (medio y bajo) y a los trabajadores. Es decir, no se les dan pautas exactas o instrucciones de qué tareas realizar, de qué forma o cuándo hacerlas. Más bien su tarea consiste ahora en "arreglárselas" para alcanzar los objetivos acordados o impuestos. Esto se encuentra totalmente opuesto a las formas de concebir y dirigir el trabajo en sistemas de trabajo tayloristas.

En los párrafos siguientes intentaremos dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las razones para estos cambios en la forma de dirigir el trabajo?
- ¿Cuáles son las principales características de estas nuevas formas de dirección en el trabajo y cómo funcionan?
- ¿Qué implicaciones tienen estos cambios para la productividad y la salud de los trabajadores?

Para responder a estas preguntas es atingente adoptar el punto de vista del enfoque de sistemas sociotécnicos. Más adelante consideraremos también teorías del estrés, así como otras que esclarecen la relación entre las condiciones de trabajo y la salud.

Razones, características e implicaciones del cambio

Emery y Trist (Emery y Trist 1965), así como Cummings y Blumberg (Cummings y Blumberg 1987), consideran a los sistemas sociotécnicos como sistemas abiertos en entornos altamente dinámicos e impredecibles, llamados "turbulent fields" (Emery y Trist 1965). Para responder a las exigencias de estos "turbulent fields" de una forma apropiada la organización necesita ser flexible. Por lo tanto, el concepto "sistema abierto" implica que los sistemas deben estar en condiciones de "...spontaneously reorganize toward states of greater heterogeneity and complexity and achieve a 'steady state' at a level where they can still do work" (Emery 1993). Organizaciones centralmente dirigidas, tales como sistemas de producción tayloristas, no tienen la capacidad requerida de reorganizarse espontáneamente. Demasiadas reglas estrictas y procesos de toma de decisiones estructurados jerárquicamente dificultan o incluso impiden las posibilidades del personal de adaptarse a los disturbios y a las condiciones cambiantes del entorno.

Lo antes dicho, resalta la necesidad de optar por nuevas formas de dirigir el trabajo, que proporcionen la flexibilidad requerida en sistemas sociotécnicos. Tanto la descentralización de responsabilidades como una dirección orientada al output la facilitan. A los trabajadores no se les dan pautas explícitas o instrucciones de qué, cómo o cuándo hacer exactamente su trabajo, ya que esto es imposible considerando que un gran número de disturbios y fluctuaciones son impredecibles. En vez de esto, la organización delega la responsabilidad del proceso de trabajo y de los resultados a los trabajadores o al personal directivo inmediato (medio y bajo). Con esto los empleados tienen más posibilidades de reaccionar flexiblemente a los disturbios y a las condiciones cambiantes del entorno. Debido a la mayor adaptabilidad del sistema al entorno, éste posee ventajas, ya que se pueden esperar tiempos de procesamiento más cortos, menor almacenamiento y/o mejoras en la puntualidad de los plazos de entrega (Schüpbach 2008). El enfoque de sistemas sociotécnicos postula además que los sistemas de trabajo consisten en dos subsistemas, uno técnico y uno social, los cuales interactúan dinámicamente. Por este motivo, si se busca aumentar la efectividad del sistema de trabajo, es necesario optimizar ambos sistemas conjuntamente.

Como características típicas de estas nuevas formas de dirigir el trabajo podemos considerar, por lo tanto, los siguientes aspectos:

Dirección por medio de objetivos: las tareas o actividades que se han de llevar acabo son cada vez en menor medida otorgadas por medio de instrucciones (input-oriented control) sino que con más frecuencia a través de objetivos o resultados que han de ser logrados.

Dirección orientada a los resultados: Los resultados logrados juegan un rol primordial o único en la evaluación del rendimiento. Cada vez posee menor importancia el esfuerzo o gasto hecho (ej., horas de trabajo) para la estimación del rendimiento.

Responsabilidad por el proceso y los resultados: una parte importante de la responsabilidad de manejar, coordinar, controlar así como responder a las dificultades y cambios en todo el proceso que conducirá al logro de los objetivos recae sobre los trabajadores.

Después de identificar las características principales de las nuevas formas de dirigir el trabajo, utilizaremos la denominación "dirección orientada a los resultados" para referirnos a ellas.

Como hemos visto anteriormente, el enfoque de sistemas sociotécnicos nos ayuda a esclarecer los motivos que hacen necesario optar por nuevas formas de dirigir el trabajo. Sin embargo, esto no explica por qué razón una dirección del trabajo orientada a los resultados efectivamente funciona. Kerr y Jermier (Kerr y Jermier 1978) indican, por otro lado, una serie de características de los individuos, de la tarea y de la organización que pueden actuar como sustitutos de la dirección ("subtitutes of ledership"). Aspectos tales como la orientación profesional de los trabajadores, la satisfacción intrínseca o el feeback provenientes de la tarea misma al igual que la responsabilidad otorgada, pueden influir importantemente en el rendimiento de los empleados. A su vez destaca la Teoría del Establecimiento de Metas (Locke y Latham 2002) que al establecerlas se pueden conseguir efectos motivacionales positivos, mejorando así el rendimiento laboral y aumentando la productividad.

Por lo tanto, si consideramos que aspectos como la delegación de (más) responsabilidad, la dirección por medio de objetivos o metas o la misma tarea de conseguir los objetivos son característicos de la dirección orientada a los resultados, se logra entender

mejor el funcionamiento de estas nuevas formas de dirigir el trabajo.

Todos los sistemas sociotécnicos han sido diseñados para desarrollar una tarea principal (primary task). Sin embargo, los trabajadores tienen también otras tareas llamadas tareas secundarias (secondary task), que son igualmente importantes, ya que están orientadas a enfrentar los disturbios y las fluctuaciones provenientes del entorno. Los empleados se ven confrontados a acontecimientos que interfieren con la realización de su tarea principal y, por lo tanto, con el logro de los objetivos. Debido a esto los trabajadores deben primero enfrentar estos acontecimientos antes de poder continuar con su tarea principal. La teoría transaccional del estrés de Lazarus y Launier (Lazarus y Launier 1978) nos ayudará a esclarecer cuáles podrían ser las consecuencias de esta situación para los empleados. La esencia de esta teoría consiste en los dos procesos de valorización que postula y los que pueden conducir a estrés o no. En la valorización primaria la persona evalúa si la situación o el acontecimiento al que se enfrenta es irrelevante, un desafío o una amenaza. Aquí se puede asumir que el verse enfrentado a "turbulent fields", es decir, a acontecimientos que interfieren con el logro de los objetivos, conduce a una valorización como "amenaza" (threat). En la valorización secundaria las personas evalúan sus recursos y opciones de cómo enfrentar la situación. De los recursos y opciones existentes depende si una situación –que inicialmente fue evaluada como "amenazante"– conduce a estrés o representa más bien un desafío o una oportunidad para el sujeto. Por lo tanto, es indispensable que los sistemas sociotécnicos dispongan de recursos suficientes, tales como el apoyo social y la autonomía en el trabajo, ya que esto podría evitar que la situación sea evaluada como "estresante". Esta teoría, al igual que otras, le atribuye a los recursos un efecto amortiguador frente a los estresores, lo cual es especialmente importante si se considera que no todos los estresores son evitables. También el modelo Demandas-Recursos (Bakker y Demerouti 2006) así como el job demand-control model (Karasek 1979) postulan que las demandas laborales no necesariamente conducen a estrés o bajo bienestar, sino que esto depende de si se cuenta o no con los recursos necesarios para enfrentar estas demandas. En caso contrario, se presenta un desajuste entre ambas, lo cual tendría efectos psicológicos negativos en los trabajadores. El modelo Demandas-Recursos puede ser considerado como una extensión de los modelos anteriores (ej., DCM o ERI-model) y ofrece la ventaja de un marco general y dinámico que puede ser adaptado específicamente a cada situación laboral. A causa de los cambios descritos en las formas de dirigir el trabajo, se pueden esperar una serie de cambios en la situación laboral, es decir, tanto en las demandas como en las necesidades de los empleados.

En general se puede deducir que si la dirección de sistemas sociotécnicos orientada al output incluye los recursos necesarios para enfrentar las demandas existentes, se deberían alcanzar buenos resultados económicos (productividad, etc.) y a la vez favorecer e incluso potenciar la salud y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Ya que si se dispone de los recursos necesarios, por medio de la dirección del trabajo orientada al output se podrían cumplir los objetivos fundamentales del enfoque de sistemas sociotécnico como ciclos completos de trabajo, tareas con contenido al igual que autonomía responsable y adaptabilidad (Trist y Bamforth 1951) y al mismo tiempo cumplir con muchas de las demandas con el objetivo de humanizar el trabajo. Por lo tanto, los cambios en la dirección del trabajo no deberían implicar en sí una deteriorización de las condiciones de trabajo, sino que también pueden conllevar cierto potencial para con el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, si los recursos disponibles son demasiado escasos para enfrentar las altas demandas, se pueden esperar efectos negativos para la salud de los trabajadores.

Efectos de las nuevas formas de dirigir el trabajo

Hay indicios de que las nuevas formas de dirigir el trabajo tendrían influencias positivas en la productividad (Antoni 2005). Con referencia a indicadores de la salud encontramos diversos resultados (Antoni 1997). Si consideramos las estadísticas de los seguros de salud alemanes más importantes, se puede observar un aumento de los desórdenes mentales durante los últimos años (Lademann et al. 2006). Esto se puede considerar como un indicador de las consecuencias negativas de los cambios en el mundo del trabajo, es decir, incluyendo a los cambios en la dirección del trabajo. Con respecto a esto, la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2002) plantea que los cambios en la organización del trabajo en Europa no siempre van acompañados de consecuencias positivas para los empleados y resume los riesgos principales así como los posibles problemas en la prevención de la siguiente manera:

La mayoría de los cambios han conducido a un aumento de la productividad. Las demandas psicosociales del trabajo a las cuales se ven enfrentados los trabajadores también crecen. El tiempo disponible para ocuparse de posibles riesgos para la salud en el trabajo se ha reducido.

Algunos de los cambios también han reducido las posibilidades de control sobre su propia situación de trabajo, por lo que los trabajadores se ven confrontados a nuevos riesgos psicosociales. También la Oficina Internacional del Trabajo (OIT 2006) reporta el surgimiento de nuevos peligros para la salud. Así, se empieza a reconocer el estrés y la violencia laboral como riesgos graves para la seguridad y la salud en el mundo del trabajo.

Desde nuestro punto de vista, estos resultados se podrían deber a una cantidad inadecuada de recursos disponibles, que no bastan para amortiguar a los estresores existentes, algunos de ellos inevitables. Adicionalmente se encuentran indicios de que especialmente las características de los objetivos o metas, que los empleados deben alcanzar, deben ser considerados. Esto parece bastante plausible, si se toma en cuenta el rol particularmente importante que juegan los objetivos en las nuevas formas de dirección del trabajo. La tarea de los trabajadores principalmente consiste en alcanzar los objetivos, que fueron acordados o impuestos por la empresa y/o los jefes. La Teoría del Establecimiento de Metas citada anteriormente (Locke y Latham 2002), por ejemplo, enfatiza la importancia para el rendimiento y el bienestar de los empleados de características tales como la dificultad de las metas. El logro de las metas establecidas está, por ejemplo, relacionado con la satisfacción de los empleados. Kehr (Kehr 2003) a su vez demuestra que el logro de las metas está asociado con emociones positivas. Por lo contrario, de no ser logradas las metas, se manifiesta una relación de éstas con emociones negativas. Es decir, dependiendo de que si las metas son alcanzables o no, pueden esperarse efectos específicos relacionados con el bienestar psicosocial de los trabajadores. Por lo tanto, de acuerdo con esta teoría, es importante considerar el grado de asequibilidad de las metas al igual que la adaptabilidad de las mismas y de los recursos, ya que en sistemas de trabajo

dinámicos las condiciones del entorno pueden cambiar rápidamente. Es de esperar que metas inflexibles y recursos fijos inadaptables, dificulten el logro de los objetivos y sean, por lo tanto, críticas para el bienestar psicosocial de los trabajadores.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Con el objetivo de esclarecer la situación de trabajo y entrever posibles efectos negativos en la salud de los trabajadores en sistemas sociotécnicos con dirección del trabajo orientada a los resultados, se realizó un estudio con empleados bancarios. Hasta ahora hemos contemplado las condiciones de trabajo como definidas por medio de las demandas y los recursos (véase más arriba). Sin embargo, para distinguir entre los diferentes aspectos de la situación de trabajo consideramos de gran ayuda adoptar el punto de vista de la Teoría de la Regulación de la Acción (alemán: Handlungsregulationtheorie). Esta teoría tiene una larga tradición en la psicología alemana (Frese y Zapf 1994) y distingue tres aspectos en la situación de trabajo: exigencias (regulation requirements) y estresores (regulation problems), así como recursos (external resources for regulation). Como exigencias son consideradas las demandas o condiciones de trabajo que no son de por sí negativas, sino también pueden favorecer el aprendizaje y el desarrollo personal del trabajador. Estresores son los aspectos del trabajo que con alta probabilidad conducen a una reacción de estrés y tienen por tanto una connotación negativa. Esta diferenciación, de las demandas en exigencia y estresores, nos parece necesaria y útil cuando se trata de evaluar la situación de trabajo. En los párrafos siguientes, por lo tanto, diferenciaremos entre exigencias, estresores y recursos del trabajo.

Desde nuestro punto de vista, las nuevas formas de dirección del trabajo orientadas al output se reflejarían especialmente en altas exigencias de flexibilidad (ya que los disturbios no se pueden prever) y de autocontrol y autoorganización (ya que uno mismo es responsable por los resultados y el logro de ciertos objetivos así como por todo el proceso). No esperamos ninguna relación entre estos aspectos y el bienestar de los trabajadores. Por otro lado, esperamos que los estresores estén negativamente relacionados con la salud. Tanto los recursos como las características de las metas deberían estar positivamente asociados con el bienestar.

Con el objetivo de esclarecer la relación entre los aspectos nombrados del trabajo y problemas psicosociales, sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados, se formaron y compararon dos grupos de trabajadores en base a la escala Irritación de Mohr, Rigotti & Müller (Mohr et al. 2005; Merino et al. 2006).

MATERIAL Y MÉTODOS

Participantes

La muestra de nuestro estudio incluye a 134 empleados bancarios alemanes, que trabajan como ejecutivos comerciales, o sea, principalmente promoviendo productos bancarios al igual que captando y atendiendo clientes. Esta muestra fue elegida debido a que los ejecutivos comerciales son generalmente dirigidos a través de objetivos. Esto fue confirmado en las entrevistas conducidas por expertos en el tema y por los resultados del cuestionario.

En Tabla 1 se puede apreciar uno de los ítems planteados:

Tabla 1.
Orientación de la dirección del trabajo – Ítem y resultados de la muestra.

Los escenarios siguientes describen formas de organizar el trabajo. ¿En qué medida representan ellas su trabajo cotidiano? Ingrese los porcentajes correspondientes para cada una de las situaciones, obteniendo así un total de 100%.	N	M	DT
Orientado al input Mi jefe me da instrucciones sobre las tareas que debo llevar a cabo y cómo lo debo hacer. Él es responsable por el logro de los objetivos. Yo llevo a cabo las instrucciones que me da.	133	26%	21
Orientado al resultado Mi jefe me delega la responsabilidad por ciertos objetivos que debo alcanzar. Yo organizo y veo cómo lograrlo. La responsabilidad por el logro de los objetivos la tengo yo.	133	74%	21

La dirección del trabajo es percibida por parte de los trabajadores como fuertemente orientada a los resultados. Los resultados u objetivos por los cuales son responsables los trabajadores están principalmente relacionados con el volumen de ventas, las ganancias y la satisfacción del cliente. En concordancia con lo anterior reportan además –90% de los trabajadores–, que su rendimiento es evaluado principalmente en base a los resultados logrados. Un escaso 10% indica que tanto los resultados como el esfuerzo son considerados para la estimación del rendimiento.

En base a esta información se puede confirmar, entonces, que la denominación "dirección del trabajo orientada a los resultados" es aplicable al sistema de trabajo de nuestra muestra.

INSTRUMENTO

En el cuestionario aplicado se incluyeron aspectos del trabajo de los que se espera –en concordancia con las propuestas del modelo Demandas-Recursos (Bakker y Demerouti 2006)– relevancia en sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados. Debido a esto fueron incluidas exigencias de flexibilidad funcional y temporal, de autoorganización y autocontrol, además del desarrollo profesional autodirigido. Como indicadores de estresores se consideraron las exigencias psicológicas cuantitativas, las interrupciones en el trabajo, el conflicto entre las demandas laborales y familiares (Work life conflict) y también las disonancias cognitivas en el contexto laboral. Esta última escala fue construida por nuestro grupo de investigación y pregunta por las discrepancias entre las diferentes demandas laborales y las competencias, valores y convicciones personales. En cuanto a los indicadores de recursos se consideraron la autonomía (que contiene aspectos del control sobre la tarea, la toma de decisiones y sobre el diseño del trabajo), el apoyo social, control sobre la flexibilidad, así como las posibilidades de desarrollo en el trabajo. Adicionalmente, también se incluyó lo que denominamos calidad de las metas (goal quality) que considera dos aspectos: la asequibilidad y adaptabilidad de las metas y los recursos (de ser necesaria, por ejemplo, a causa de disturbios o cambios en la condiciones del entorno).

Como indicador de problemas psicosociales se utilizó la escala Irritación (Mohr et al. 2005). Irritación se refiere a un estado de agotamiento psicológico progresivo que no puede paliarse con los descansos normales e incluye la ruminación o irritación cognitiva (dar vuelta a los mismos pensamientos) y la irritabilidad o irritación emocional. La Irritación describe por lo tanto un estado mental tran-

sitorio entre la fatiga psicológica y los trastornos clínicos.
Más información sobre las escalas utilizadas (referencias, número y ejemplos de ítems, así como las alfas de Cronbach como medida de la fiabilidad de la escala) se puede obtener en Tabla 2. En general se puede resumir que la fiabilidad de las escalas se puede calificar de aceptables a excelentes respectivamente.

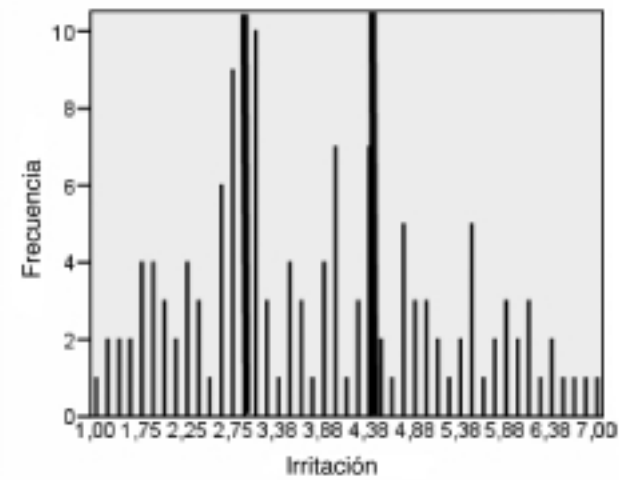
RESULTADOS

En primer lugar observaremos la distribución de los valores de nuestra muestra en la escala Irritación. La media de los participantes es 3.75 (DT = 1.46; N = 134) y está, por lo tanto, por sobre la media de la muestra de referencia (M = 3.10; DT = 1.21; N = 4030) reportada por Mohr, Rigotti y Müller (Mohr et al. 2005). En la Figura 1 se puede observar la distribución de los valores. Para llevar a cabo nuestros análisis se dividió la muestra en tres partes iguales basándose en los valores de Irritación. Las líneas que resaltan en Figura 1 muestran los puntos de división entre los grupos formados. Para los cálculos consiguientes fueron considerados sólo los grupos extremos, es decir, el grupo de trabajadores con "Irritación baja" (M = 2.17, DT = 0.50; N = 43) y aquellos con "Irritación alta" (M = 5.52; DT = 0.67; N = 42).
En un segundo paso y para dar una idea general comprimida, se calculó una media compuesta para las exigencias, lo estresores, los recursos y la calidad de las metas. Las diferencias fueron analizadas por medio de la Prueba T. A continuación se analizó las diferencias entre los grupos extremos en cuanto a cada una de las exigencias, cada uno de los estresores y de los recursos disponibles, como también la asequibilidad y adaptabilidad de las metas. También aquí se aplicó la Prueba T.
Ambos resultados pueden ser observados en la Tabla 3, donde se pueden encontrar las medias, las desviaciones estándares de las escalas y las medias compuestas para los dos grupos, al igual que los resultados de la Prueba T.

Tabla 2.
Descripción de las escalas del cuestionario consideradas en el estudio (primera parte).

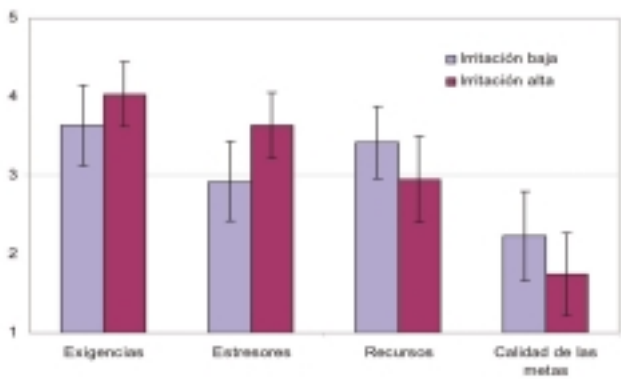
Escala (referencia)	No. de ítems	Ejemplo	Formato de respuesta	Alfa de Cronbach
Exigencias				
Flexibilidad temporal y funcional (Höge 2006)	8	Con respecto a mi trabajo, se espera que sea flexible en cuanto a los horarios de trabajo y a las tareas a realizar.	1 = totalmente falso 5 = t otalmente cierto	0.83
Autoorganización y autocontrol (Höge 2006)	8	Con respecto a mi trabajo, se espera que sea muy autorresponsable.	1 = totalmente falso 5 = totalmente cierto	0.76
Desarrollo profesional autodirigido (Höge 2006)	4	Con respecto a mi trabajo, se espera que yo mismo me ocupe de mi futuro profesional.	1 = totalmente falso 5 = totalmente cierto	0.70
Estresores				
Exigencias psicológicas cuantitativas (COPSOQ; Nübling et al. 2005)	7	¿Tiene que trabajar muy rápido?	1 = nunca 5 = siempre	0.87
Interrupciones en el trabajo (ISTA; Semmer et al. 1999)	5	¿Qué tan frecuentemente es Ud. interrumpido por colegas durante su trabajo?	1 = (casi) nunca 5 = (casi) siempre	0.74
Work-life-conflict (COPSOQ; Nübling et al. 2005)	5	Las demandas laborales dificultan el cumpliento con las obligaciones familiares o privadas.	1 = totalmente falso 5 = totalmente cierto	0.92
Disonancias cognitivas (autoconstruida)	9	¿Qué tan frecuentemente se ve Ud. enfrentado a demandas contradictorias?	1 = nunca 5 = siempre	0.86
Recursos				
Posibilidades de desarrollo	3	¿Tu trabajo te permite que aprendas cosas nuevas?	1 = nunca 5 = siempre	0.73
Autonomía (TAA-KH-S; Büssing y Glaser 2002)	18			0.93
Control de la tarea	8	En este trabajo uno puede determinar por sí mismo el procedimiento a seguir.	1 = no, en ningún caso 5 = sí, exacto	0.84
Control en la toma de decisiones	5	En este trabajo uno mismo puede decidir qué tareas nuevas hacer.	1 = no, en ningún caso 5 = sí, exacto	0.77
Control sobre el diseño del trabajo	5	En este trabajo se pueden incluir ideas propias cuando se desarrollan las tareas.	1 = no, en ningún caso 5 = sí, exacto	0.87
Control de la flexibilidad (autoconstruida)		Es posible adaptar los horarios de trabajo a las necesidades personales.	1 = no, en ningún caso 5 = sí, exacto	
Apoyo social (SALSA; Udris y Rimann 1999)		¿Están tus compañeros dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?	1 = no, en ningún caso. 5 = sí, por supuesto	0.92
Escalas adicionales				
Calidad de las metas (autoconstruida)		7		0.79
Asequibilidad de las metas	4	Las metas a alcanzar son frecuentemente irrealistas.	1 = totalmente falso 5 = totalmente cierto	0.79
Adaptabilidad de las metas y los recursos	3	Si es necesario (por causas de salud o familia, etc.), las metas pueden ser adaptadas.	1 = no, en ningún caso 5 = sí, por supuesto	0.79
Irritación (Mohr, Rigotti & Müller 2005)	8	Me resulta difícil desconectarme después del trabajo.	1 = muy en desacuerdo 7 = muy de acuerdo	0.97

Figura 1.
Distribución de los valores de la muestra en la escala Irritación – Formación de los grupos extremos.



La Figura 2 nos da una idea general de los cuatro aspectos generales considerados. Se encontraron diferencias significativas respecto a las exigencias, donde el grupo con Irritación alta reportó exigencias significativamente más altas ($p < 0.01$). En cuanto a los estresores y los recursos se encontraron valores significativamente más altos en los estresores y más bajos en los recursos para el grupo con Irritación alta ($p < 0.01$), lo cual está conforme a nuestras expectativas. Adicionalmente, como muestra la Figura 2, el grupo con Irritación alta reporta igualmente una menor calidad de las metas ($p < 0.01$). Es decir, sus metas son percibidas como menos alcanzables y menos adaptables que en el grupo con Irritación baja.

Figura 2.
Medias y desviaciones estándares en exigencias, estresores y recursos así como para la calidad de las metas en los dos grupos.



No obstante, si a su vez observamos los resultados más detalladamente, notaremos que no todas las escalas incluidas en las medias compuestas reflejan las mismas diferencias significativas de las medias compuestas.

Como se puede observar en la Figura 3, las exigencias son percibidas como más altas en el grupo con Irritación alta. Por otro lado se pueden también constatar, conforme a nuestras expectativas, que las exigencias analizadas presentan en nuestra muestra valores, en general, altos; es decir, independientemente del grupo.

Con referencia a los estresores, y tal como se esperaba, se pueden identificar niveles más altos en todas las escalas de estresores consideradas (Figura 4) para el grupo con Irritación alta ($p < 0.01$). Los niveles en los estresores varían fuertemente entre las escalas y los grupos. No obstante, especialmente las exigencias psicológicas

Tabla 3.
Diferencias entre los grupos de trabajadores con Irritación baja e Irritación alta en las exigencias, los estresores, los recursos y la calidad de las metas, respectivamente.

	IRRITACIÓN BAJA		IRRITACIÓN ALTA				
Escala	M	DT	M	DT	gl	T	Sig.
Exigencias (total)	3.64	0.52	4.03	0.41	83	-3.87**	0.000
Flexibilidad	3.26	0.67	3.81	0.57	83	-4.12**	0.000
Autoorganización y autocontrol	4.18	0.44	4.40	0.44	83	-2.35*	0.021
Desarrollo profesional autodirigido	3.48	0.71	3.88	0.65	83	-2.69**	0.009
Estresores (total)	2.92	0.50	3.63	0.41	77	-6.88**	0.000
Exigencias psicológicas cuantitativas	3.30	0.60	3.92	0.58	82	-4.82**	0.000
Interrupciones en el trabajo	3.17	0.65	3.61	0.49	82	-3.46**	0.001
Work-life-conflict	2.53	0.72	3.69	0.75	79	-5.89**	0.000
Disonancias cognitivas	2.64	0.51	3.31	0.50	83	-7.22**	0.000
Recursos (total)	3.42	0.46	2.95	0.55	81	4.25**	0.000
Posibilidades de desarrollo	4.04	0.80	3.68	0.76	81	2.08*	0.040
Autonomía (total)	3.02	0.56	2.83	0.59	83	1.59	0.116
Control de la tarea	3.40	0.61	3.11	0.64	83	2.10**	0.039
Control en la toma de decisiones	2.74	0.66	2.70	0.65	83	0.35	0.730
Control sobre el diseño del trabajo	2.93	0.70	2.67	0.78	83	1.65	0.103
Control de la flexibilidad	2.65	0.62	2.18	0.55	83	3.70**	0.000
Apoyo social	3.97	0.67	3.16	0.84	83	4.87**	0.000
Calidad de las metas	2.23	0.57	1.74	0.53	78	4.01**	0.000
Asequibilidad de las metas	1.87	0.67	1.56	0.69	73	4.97**	0.000
Adaptabilidad de las metas y los recursos	2.64	0.72	1.93	0.55	79	2.09**	0.004

*p < 0.05; **p < 0.01.

Figura 3.
Medias y desviaciones estándares en las exigencias de los dos grupos.

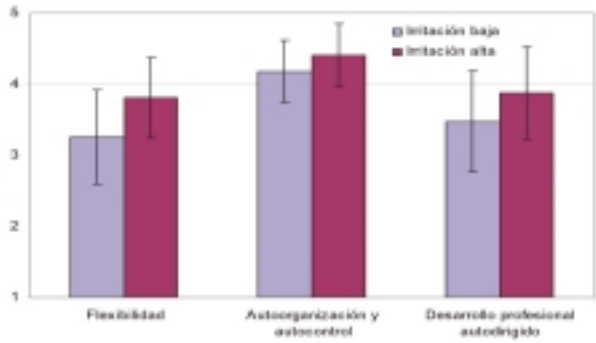


Figura 4.
Medias y desviaciones estándares en los estresores.

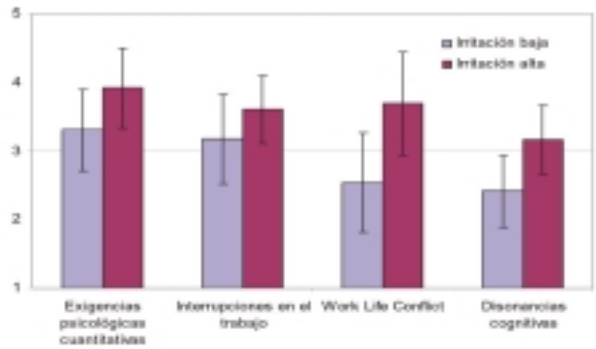
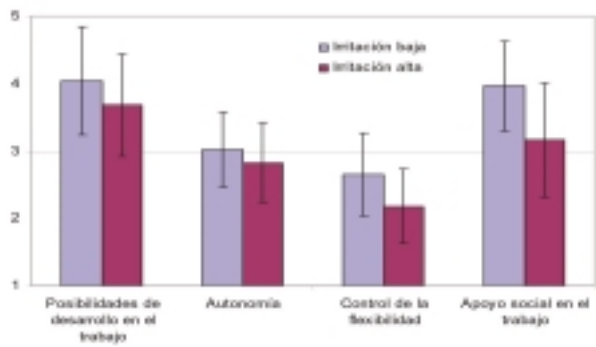


Figura 5.
Medias y desviaciones estándares en los recursos.



cuantitativas y las interrupciones en el trabajo tienden a presentar un nivel alto en general.

Por otro lado, como se aprecia en Figura 5, no todas las escalas referidas de los recursos muestran diferencias significativas.

Entre las posibilidades de desarrollo en el trabajo, el control de la flexibilidad y el apoyo social en el trabajo se encuentran las diferencias esperadas. Es decir, estos recursos son significativamente más bajos en el grupo con Irritación alta ($p < 0.01$). Esto, sin embargo, no es aplicable a la escala autonomía, ya que aquí no se encuentran diferencias significativas, sino que solo tendenciales entre los dos grupos.

No obstante, si contemplamos las subescalas de la autonomía más detalladamente, vemos que el control de la tarea es percibido en el grupo como significativamente más bajo en el grupo con Irritación alta ($p < 0.05$). Con respecto al control sobre la toma de decisiones y sobre el diseño de la tarea y el trabajo no se encontraron diferencias significativas.

También aquí se puede rescatar que los dos grupos reportan valores relativamente altos con respecto a las posibilidades de desarrollo. Por el contrario, resaltan los valores bajos identificados en la escala de control.

DISCUSIÓN

El objetivo central de este estudio fue indagar en las consecuencias e implicaciones que tienen nuevas formas de dirigir el trabajo para los trabajadores. A las nuevas formas de dirigir el trabajo –caracterizadas a través de la dirección por medio de objetivos, con una fuerte orientación a los resultados e importante delegación de responsabilidades– las denominamos "Dirección del trabajo orientada a los resultados". Para identificar qué combinación de aspectos del trabajo está relacionada con efectos psicológicos negativos en los empleados en sistemas con este tipo de dirección, se llevó a cabo una comparación de empleados bancarios con "Irritación baja" y con "Irritación alta".

Con respecto a los niveles de Irritación, como indicador de problemas psicosociales, se puede observar en general un valor medio elevado, si se compara con la media de la muestra de referencia. Esto se encuentra en concordancia con el aumento de desórdenes mentales mencionado anteriormente. ¿Significa esto que sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados están, por lo tanto, generalmente asociados a problemas psicosociales? Si observamos más detalladamente la distribución de los valores en nuestra muestra, notaremos que éste no parece ser el caso, ya que encontramos una fuerte variación en los valores de Irritación. Pero, ¿qué diferencia la situación de trabajo de los empleados con Irritación alta de aquellos con Irritación baja? ¿Hay alguna combinación de las condiciones de trabajo que esté en relación con cada uno de los grupos? ¿Qué combinación es? Estas preguntas tienen especial relevancia en el presente estudio, ya que pueden aportar indicios sobre cómo diseñar sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados de tal forma que sean saludables.

Basándose en las teorías apropiadas planteamos una serie de hipótesis. Sin embargo, los resultados no se mostraron del todo conforme a nuestras expectativas. Con respecto a las exigencias consideradas (flexibilidad funcional y temporal, la autoorganización y el autocontrol y el desarrollo profesional autodirigido), se pudieron identificar valores bastante altos, especialmente en cuanto a las exigencias de autoorganización y autocontrol. Con respecto a la totalidad de las escalas de exigencias, se encontraron diferencias, resultado especialmente interesante, ya que no esperábamos ninguna relación entre las exigencias y el bienestar psicosocial. En un estudio –Höge (Höge 2007), en el que se incluyeron las mismas escalas de exigencias consideradas en nuestro estudio– no se pudieron identificar efectos directos de estas exigencias sobre desórdenes psicosomáticos. Sin embargo, el autor encuentra efectos interactivos significativos entre estas exigencias y la orientación profesional individual frente a los desórdenes psicosomáticos. Si se consideran los resultados de este estudio, una posible explicación de nuestros resultados puede basarse en que nuestra muestra podría caracterizarse principalmente por una orientación profesional, por lo tanto, la diferencia obtenida en las

exigencias entre los grupos expresaría más bien la concordancia o inconcordancia entre las exigencias con la orientación profesional individual. De igual manera nos resulta importante considerar que los ítems de las escalas de exigencias parecen tener una connotación semántica negativa (véase Tabla 2). Asimismo, menciona Höge (Höge 2008) en una de sus últimas investigaciones que especialmente las exigencias en la flexibilidad temporal parecen desplegar un efecto negativo sobre el bienestar psicosocial.

Por lo demás, las diferencias esperadas en los estresores pudieron ser confirmadas. Principalmente las exigencias psicológicas cuantitativas parecen estar generalmente presentes en sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados. Tanto respecto a los recursos como a la calidad de las metas se confirmaron en la mayoría de los casos las diferencias esperadas entre los grupos. Si contemplamos los resultados detalladamente, observaremos que la autonomía no muestra una diferencia significativa, sino solo una tendencia entre los grupos. Como vimos más arriba, la subescala control de la tarea de la escala autonomía es la única que muestra diferencias significativas en la dirección esperada; esto no es aplicable a los aspectos relacionados con el control en la toma de decisiones y en el diseño de la tarea y el trabajo, aunque esta última también muestra la tendencia esperada. Los resultados en la escala autonomía y las subescalas pueden deberse en parte al hecho de que los valores en esta escala son en general bajos. Esto puede estar a su vez relacionado con el hecho de que la muestra proviene de una sola organización. Por otro lado, este resultado también puede delatar la necesidad de incluir otros o nuevos recursos en sistemas de trabajo con dirección orientada a los resultados, mientras que otros recursos pasan probablemente a jugar un rol menos importante. Así, por ejemplo, al igual que el apoyo social en el trabajo el aspecto del control de la flexibilidad, que está relacionado con las posibilidades de regular las exigencias de flexibilidad en interés propio, parece tener un rol importante a pesar de los valores relativamente bajos que en general obtiene.

En resumen, se puede destacar una tendencia bastante clara: en el grupo de trabajadores con Irritación alta los estresores son mayores, pero los recursos y la calidad de las metas son menores. Es decir, la cantidad de recursos parece ser crítica para el impacto en el bienestar psicosocial de los participantes. Adicionalmente, tal como se esperaba, se identificaron diferencias entre los grupos con respecto a la calidad de las metas. Esto parece indicar que tanto la asequibilidad como la adaptabilidad de las metas y los recursos representan variables igualmente críticas para el bienestar psicosocial. Sin embargo, aún queda por aclarar qué tipo de relación existe entre la calidad de las metas y las condiciones de trabajo (Ej., ¿conduce una alta calidad de las metas a un nivel alto de recursos y bajo de estresores?). Con el objeto de establecer con más certeza la interacción de la asequibilidad y adaptabilidad de las metas con los recursos y estresores mencionados en este estudio, se deben llevar a cabo análisis adicionales.

En este lugar debemos además mencionar la limitación metodológica del estudio al tratarse de sujetos de una organización y de un estudio transversal.

Podemos concluir, por lo tanto, que el rol de las exigencias para el bienestar psicosocial parece ser diferente al esperado, al menos para las escalas consideradas y en el contexto de sistemas de trabajo con dirección por los resultados. Sin embargo, se pudo establecer con bastante certeza que la combinación de un alto nivel de estresores y un bajo nivel de recursos está relacionado con problemas psicosociales (Irritación alta) también en sistemas de trabajo con dirección a través del output. Por el contrario, un nivel bajo de estresares, así como la disponibilidad de un nivel más alto de recursos, está asociado con la ausencia de problemas psicosociales (Irritación baja). Ambos patrones concuerdan respectivamente con lo postulado por los modelos mencionados anteriormente. Por otro lado, los resultados obtenidos también muestran que las nuevas formas de dirección en el trabajo no implican automáticamente efectos negativos en la salud o bienestar, como se comenta frecuentemente. Es decir, según nuestros resultados, es igualmente posible combinar las condiciones de trabajo de una manera saludable, limitando los problemas psicosociales (Ej., Irritación baja) e incluso favoreciendo el bienestar psicosocial. Tanto las teorías mencionadas en este artículo como los resultados obtenidos subrayan la importancia de los recursos debido a los diversos efectos directos e indirectos (reduciendo estresores, amortiguando los efectos de los mismos y favoreciendo efectos positivos en la salud y el bienestar). Nuestros resultados apuntan a que –además de recursos claramente reconocidos como la autonomía y el apoyo social– recursos tales como el control de la flexibilidad y la calidad de las metas deben ser considerados en estas nuevas formas de dirigir el trabajo. Estas incógnitas serán por tanto objeto de investigación adicional.

Agradecimientos: Quisiéramos agradecer el apoyo brindado por diversas personas, especialmente por el psicólogo Alejandro Millán de la Fundación Caritas de Linares, por Demian Umana y por Álvaro Bahamondes Pavez.

Fuente de financiamiento: proyecto PARGEMA (PARticipatives GEsundheits MAnagement, en español: MAnejo y GEstión PARticipativa de la salud), financiado por el Ministerio Federal Alemán de Educación e Investigación (Bundesministerium für Bildung und Forschung).

REFERENCIAS

Antoni C. 1996. Teilautonome arbeitsgruppen. Ein koenigsweg zu mehr produktivitaet und einer menschengerechten Arbeit? Weinheim: Beltz.

———.1997. Soziale und ökonomische effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen - eine quasiexperimentelle Längsschnittstudie. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 41 (3):131-42.

———.2005. Management by objectives - an effective tool for teamwork? International Journal of Human Resource Management. 16; (2):174-84.

Bakker AB, Demerouti E. 2007. The job demands-resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology. 22; (3):309-328.

Büssing A, Glaser J. 2002. Das Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus – Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S). Göttingen: Hogrefe.

Cummings T, Blumberg M. 1987. Advanced manufacturing technology and work design. En: Wall TD, Clegg CW, Kemp NJ. The human side of advanced manufacturing technology. Chichester: John Wiley & Sons. p.37-60.

Drucker P. 1954. The practice of management. New York: HarperCollins Publishers.

Emery FE, Trist EL. 1965. The causal texture of organizational environments. Hum Relat. 18:21-32.

———.1993. Characteristics of socio-technical systems. En: Trist EL, Murray H, Trist B, editores. The social engagement of social science: a Tavistock anthology, Vol. 2: The socio-technical perspective. Baltimore, MD, US: University of Pennsylvania Press. p.157-86.

European Agency for Safety and Health at Work. 2002. Research on changing world of work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Frese M, Zapf D. 1994. Action as the core of work psychology: a German approach. En: Triandis HC, Dunnette MD, Hough LM, editores. Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. p.271-340.

Höge T. 2006. Innsbrucker Fragebogen zur Erwerbsorientierung (IFEO) und Skalen zur Analyse subjektiver Flexibilitätsanforderungen (FLEX-AN). Universidad Innsbruck, Instituto de Psychología [Manuscrito sin publicar].

———.2007. Organisationale Flexibilitätsanforderungen und individuelle Erwerbsorientierungen: Eine Untersuchung zu den Konsequenzen eines Fits bzw. Misfits für das psychophysische Wohlbefinden. Präsentation auf der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs in Trier.

———.2008. Wirken sich organisationale Flexibilitätsanforderungen positiv oder negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Vortrag auf der 8. Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie; Abril 24-26 2008 [en línea] Linz. p.45. Disponible en: http://elearning.jku.at/oegp08/abstractband.pdf. [Consultado en marzo de 2009].

Karasek R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. Adm Sci Q. 24(2):285-308.

Kehr HM. 2003. Goal conflicts, attainment of new goals, and well-being among managers. J Occup Health Psychol. 8:195-208.

Kerr S, Jermier JM. 1978. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organ Behav Hum Perform. 22:375–403.

Lademann J, Mertesacker H, Gebhardt B. 2006. Psychische Erkrankungen im Fokus der Gesundheitsreporte der Krankenkassen. Psychotherapeutenjournal. 2: 123-129.

Lazarus RS, Launier R. 1978. Stress-related transactions between person and environment. En: Pervin LA, Lewis M, eds. Perspectives in international psychology. New york: Plenum Press. p.287-327.

Locke E A, Latham GP. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. Am Psychol. 57(9):705-717.

Merino E, Carbonero MA, Moreno B, Morante ME. 2006. La Escala de Irritación como instrumento de evaluación del estrés laboral. Psicothema. 18 (3):419-424.

Mohr G, Rigotti T, Müller A. 2005. Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 49:44-48.

Noblet A, Rodwell J, McWilliams J. 2006. Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under new public management. Work Stress. 20 (4):335-352.

Nübling M, Stößel U, Hasselhorn H-M, Michaelis M, Hofmann F. 2005. Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

Oficina Internacional del Trabajo-OIT. 2006. Cambios en el mundo del trabajo. Conferencia internacional del trabajo, 95ª reunión 2006. Informe I (C) [en línea]. Ginebra: ILO. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-c.pdf [Consultado en marzo del 2009].

Schüpbach H. 2008. Die Rolle der Führungskräfte bei der Entwicklung und Umsetzung partizipativer Konzepte der Gesundheitsförderung. En: K Henning, A Richert und F Hess, editores: Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz 2020. Tagungsband zur Jahrestagung 2007 des BMBF-Förderschwerpunkts. Aachen: Wissenschaftsverlag Mainz.

Semmer N, Zapf D, Dunckel H. 1999. Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). En: Dunckel H, editor. Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf. p. 179-204.

Smith V. 1997. New forms of work organization. Annu Rev Sociol. Dic 23:315-339.

Trist EL, Bamforth KW. 1951. Some social and psychological consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. Hum Relat. 4:3-38.

Udris I, Rimann M. 1999. SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. En: Dunckel H, editor. Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf. p.397-419.