



"VI Jornadas Universitarias y III Congreso
Latinoamericano de Psicología del Trabajo"
"La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos
desde la Psicología del Trabajo"

Buenos Aires
3|4| 5 septiembre
2009

SUTERH. Venezuela
356
San Telmo, C.A.B.A.

**MANAGEMENT CREATIVO PARA LA RETENCIÓN DEL TRABAJADOR EN
CRISIS Y LA DECISIÓN DE ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN.**

AUTOR: Cdra. y Lic. en Adm. Mariana C. Arraigada

EMAIL: marianaarraigada@gmail.com

AREA TEMÁTICA: "La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la
Psicología del Trabajo"



ABSTRACT

MANAGEMENT CREATIVO PARA LA RETENCIÓN DEL TRABAJADOR EN CRISIS Y LA DECISIÓN DE ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN.

El proceso de la decisión de los trabajadores de abandonar la organización es desencadenado por la situación vivida por los mismos. Los principales factores de esta situación son personales, divididos en individuales y situacionales; ambientales, relativos al medio externo que rodea al individuo; y organizacionales, como el clima laboral, la cultura organizacional, el cumplimiento del contrato psicológico y las prácticas de recursos humanos. Si la situación genera insatisfacción laboral se dice que el trabajador presenta deseabilidad de abandonar la organización, cuando las compensaciones recibidas percibidas son menores que las contribuciones percibidas otorgadas. La forma que tienen los gerentes de restablecer el equilibrio es aumentando las compensaciones percibidas. Para cualquier tipo de abordaje de retención de trabajadores efectivo los gerentes requieren utilizar procesos creativos de diseño de soluciones ya que estas situaciones siempre se presentan con una combinación distinta de factores de crisis. Se plantea entonces un esquema ilustrativo de los focos de atención que deben tener en cuenta los gerentes para el diseño creativo de mecanismos de retención de empleados.

Palabras clave: crisis, satisfacción laboral, equilibrio del empleado, compensaciones.

CREATIVE MANAGEMENT FOR EMPLOYEE-IN-CRISIS RETENTION AND THE DECISION OF LEAVING THE ORGANIZATION

Employee decision making process about leaving the organization is initiated for the circumstance lived by them. The main factors of this circumstance are personals, divided in individuals and related to the situation; enviromentals, related to the external environment surrounding the person; and



organizational, such as working climate, organizational culture, the fulfillment of the psychological contract and the human resources practices. If the situation generates labour dissatisfaction it is said the employee shows desire to leave the organization, when the compensations received by the organization and perceived are less than the contributions perceived given.

The way that managers have for reestablish the equilibrium is by increasing the compensations perceived. To any kind of effective action for employee retention managers are required to use creative process for designing solutions, since this situations always are shown with a different combination of the crisis factors. This work exposes an illustrative scheme with the attention focus that managers should consider for creative designing of employee retention mechanisms.

Key words: crisis, labour satisfaction, employee equilibrium, compensations.



MANAGEMENT CREATIVO PARA LA RETENCIÓN DEL TRABAJADOR EN CRISIS Y LA DECISIÓN DE ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN.

1.-INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un esquema de relaciones de distintos factores que llevan al empleado a decidir abandonar la organización y luego proponer un esquema de pensamiento y acción gerencial basado en la creatividad y situacionalidad para encarar la retención de recursos humanos. No se considera aquí el abandono de la organización por una oferta mejor de trabajo, sino el abandono por insatisfacción laboral.

Muchos profesionales que investigan el desarrollo de las organizaciones afirman que los gerentes deben considerar dentro de sus estrategias al comportamiento humano y su alineamiento con el resto de la organización (Serna Gomez, 2007). Esto pone de manifiesto lo imperativo de un cambio de mentalidad gerencial orientado hacia el diseño de acciones que creen un clima en el cual los individuos puedan comprometerse, lealmente, en la concreción de las metas organizacionales. Se necesitan gerentes líderes de un proceso de cambio que se convierta en la cultura organizacional. La demanda de empleados capacitados será cada vez mayor a la oferta existente. Las empresas deberían preocuparse de la captación y la retención del talento para su organización.

Según plantea H.Simon, el estudio de las organizaciones comprende dos grandes grupos: la motivación que tiene la gente de participar y permanecer en ellas y las decisiones de organizaciones que toma esa misma gente. (Simon, 1975)

Para Lewin (1935) en su Teoría de Campo, la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas: se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean y que todos esos hechos tienen el carácter



de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás. Este ambiente es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo y que está relacionado con sus necesidades actuales.

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger (1957), plantea que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si una persona tiene conocimientos de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí, resulta un estado de disonancia cognitiva que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia

En este trabajo se realizará un análisis del proceso de la decisión de los trabajadores de abandonar la organización para luego proponer un abordaje gerencial orientado a la retención de los empleados. Este proceso decisorio se enmarca dentro del denominado comportamiento organizacional.

2.-LAS DECISIONES INDIVIDUALES. SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Al hablar de decisión se está haciendo referencia a un proceso a través del cual se elige una determinada alternativa por sobre otras posibles. Simon dice "todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad. Si el individuo sigue una determinada línea de acción, renuncia por ello a otras líneas de acción." (Simon, 1975: Pag 5) Es importante destacar el concepto de *renuncia*, dado que esto estaría representando la pérdida que se afronta al seleccionar una alternativa. Según el autor, muchas veces este proceso de selección es sencillamente una acción refleja establecida, generalmente en el caso de situaciones repetitivas donde se aplica el mismo esquema de decisión experimentado una vez, y otras veces se trata de una



compleja cadena de actividades, denominadas por Simon diseño. Este es un proceso consciente donde el individuo identifica acciones posibles (alternativas) con sus consecuencias esperadas y a través de este proceso de selección sólo queda una que es aquella llevada a cabo.

No es objetivo de este trabajo analizar los procesos decisorios de los individuos en temas organizacionales sino acotar el análisis al proceso decisorio personal específico de abandonar la organización. En principio podría parecer un hecho aislado que un empleado abandone su puesto de trabajo, pero puede llegar a tener efectos directos e indirectos que pueden llegar a desestabilizar a la empresa o cuando menos, debilitarla. Su efecto se muestra en el gráfico 1.

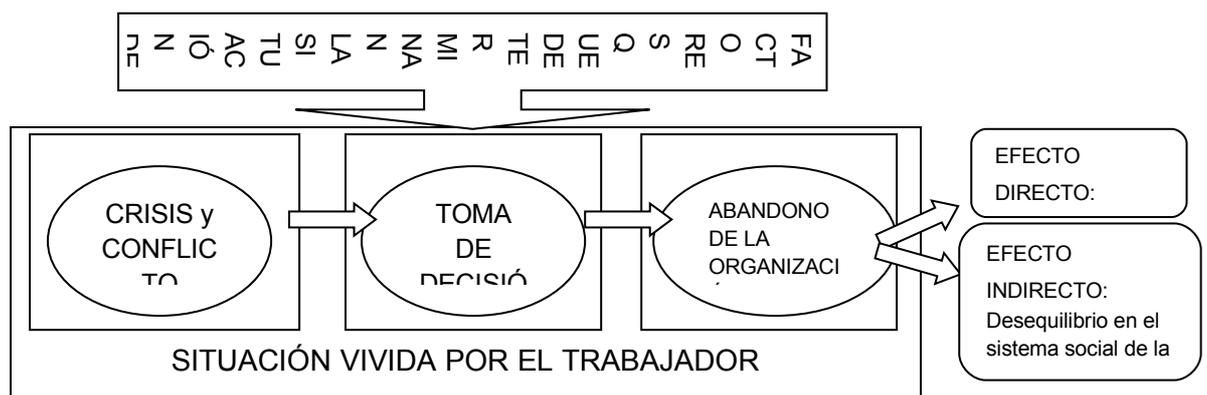


Gráfico 1.

La decisión de desvincularse de la empresa puede darse en variados contextos de conflicto, pero cualquiera que sea el grado de importancia que se le asigne, nunca será indiferente para el sistema social organizacional. Para Davis y Newstrom (1991: Pag 52) "un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas. Dentro de una organización simple, el sistema social comprende a todas las personas en ella y también las relaciones que tienen entre sí y con el mundo exterior". No es fácil entender las interacciones entre las personas de un sistema social. El comportamiento de uno de sus miembros puede tener repercusiones directas o indirectas en el de los demás. Todas las partes del sistema son interdependientes entre sí y también realizan intercambios con su ambiente.



Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes. Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos se absorben por medio de los ajustes internos y se restablece el equilibrio. Por otro lado los cambios importantes, o una serie de cambios rápidos, pueden provocar el desequilibrio de una organización, reduciendo su vigor hasta que recupere el equilibrio. Cuando se encuentra en desequilibrio sus partes están trabajando unas contra otras en lugar de moverse con armonía.

Un cambio como el abandono de la organización de uno o más compañeros de trabajo puede provocar impactos sociales como malestar general, afectación del clima laboral por pérdida de vínculo, desmotivación, acciones de resistencia por parte de los empleados, pérdida de la lealtad y compromiso hacia la organización, acciones sindicales, etc; y también impactos en la organización como la necesidad de cubrir el puesto, el costo de volver a capacitar y entrenar a un empleado, la ruptura de equipos de trabajo, etc.

3.-DESEABILIDAD PERCIBIDA DEL EMPLEADO DE ABANDONAR LA ORGANIZACIÓN. LA TEORÍA DEL EQUILIBRIO

La teoría de Barnard y Simon (1969) del equilibrio en la organización es esencialmente una teoría de la motivación – una declaración de las condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación y así asegurar la supervivencia de la organización. Los postulados de la teoría son: 1) una organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de un número de personas que llamaremos participantes en la organización, 2) cada participante y cada grupo de participantes recibe compensaciones de la organización, a cambio de lo cual realiza contribuciones a la misma, 3) cada participante continuará su participación en una organización sólo mientras las compensaciones que se le ofrecen sean iguales o mayores (medidas en términos de su valoración y en términos de las alternativas que se le abren) que las contribuciones que se le



piden, 4) las contribuciones realizadas por los varios grupos de participantes constituyen la fuente de la cual la organización obtiene las compensaciones ofrecidas a los participantes y 5) una organización es "solvente" y continuará existiendo sólo mientras las contribuciones sean suficientes para producir compensaciones en la medida suficiente para seguir obteniendo esas contribuciones. Definen a las **compensaciones** como los pagos hechos por la organización a sus participantes. Pero lo determinante es la **utilidad de la compensación**, definida como el valor de utilidad dado por el participante a esa compensación. Por otro lado se encuentran las **contribuciones**, que son los pagos que realiza el participante a la organización, también relacionados con un concepto de **utilidad de la contribución** que es el valor de las alternativas a las que renuncia el individuo para hacer la contribución. Por lo tanto esta teoría plantea la alta subjetividad de los participantes al valorar las compensaciones recibidas y las contribuciones otorgadas. Dada la dificultad de medición de dichas valoraciones, los autores proponen utilizar el tipo de medida de alguna variante de la satisfacción individual respecto a la relación de intercambio con la organización. Al estado de dicha relación de intercambio percibida por el participante la llamaron *Balance de utilidad*.

Dentro de la teoría del equilibrio los autores presentan a los siguientes participantes de la organización: empleados, capitalistas (inversores), proveedores y consumidores. En este trabajo se analizará sólo la situación del empleado. La relación del empleado con la organización es diferente a la de los demás participantes. "Al entrar en la organización acepta una relación de autoridad, es decir, acepta que dentro de ciertos límites aceptará como normas de su comportamiento las órdenes e instrucciones que le sean dadas por la organización." (March y Simon, 1969: pag 99).

El balance de compensaciones-contribuciones, es una función de dos componentes importantes: la *deseabilidad percibida de dejar la organización* y la *facilidad percibida de abandonar la organización*. El primero refiere a la



insatisfacción con la relación de intercambio. El segundo, a la factibilidad de abandonar la organización vinculada a la existencia de alternativas de empleo, a las características personales (edad, sexo, especialización, cargas de familiar), propensión a la búsqueda y todos aquellos factores que harían más "fácil" para un individuo el encontrar un nuevo trabajo. A los efectos de este trabajo se acotará el análisis a los factores de deseabilidad percibida de abandonar la organización, ya que son los disparadores de la insatisfacción que lleva a la trabajador a la necesidad de tomar la decisión de quedarse o abandonar la organización. De todas formas es de destacar que no sólo la decisión del empleado de abandonar la organización no es lo único nocivo para la misma. Si el empleado tiene deseabilidad de abandonar la organización pero no tiene facilidad para hacerlo, se quedará, pero su balance de utilidad no estará en equilibrio por lo que se convertirá en un "rehén organizacional". Está claro que esto tampoco es bueno porque el trabajador estará desmotivado, frustrado y puede hasta tener actitudes violentas hacia otros empleados o hacia la organización misma. Es por esto que es importante destacar que cuando en este trabajo se hace referencia a la retención, no quiere decir mantener al trabajador por cualquier medio, sino que debe quedarse en ella porque se siente satisfecho con dicha decisión. Este trabajo trata entonces de lograr un cambio en la situación de crisis del empleado para que éste naturalmente decida quedarse.

La teoría del equilibrio plantea tres proposiciones importantes respecto a la deseabilidad: a) cuanto mayor es la conformidad de las características del trabajo con la propia caracterización establecida por el individuo, mayor será el nivel de satisfacción, b) cuanto mayor es la predictibilidad de las relaciones instrumentales en el trabajo, más alto será el nivel de satisfacción y c) cuanto mayor es la compatibilidad de las necesidades del trabajo con las necesidades de otras actividades, más alto será el nivel de satisfacción. Dentro de la primera proposición se identifican factores como: consistencia de las prácticas de supervisión con la independencia del empleado, cantidad de premios ofrecidos



por la organización, participación del individuo en la asignación del trabajo y ritmo de cambio de posición y/o renta en el pasado (comparado con el ritmo actual). La satisfacción del empleado dependerá de la valoración y expectativa que tenga de estos factores y de la realidad en el puesto de trabajo.

4.-FACTORES DE LA SITUACIÓN VIVIDA POR EL TRABAJADOR.

Al tomar decisiones los individuos seleccionan alternativas de acuerdo a la información con la que cuentan en ese momento. Pero en dicho lapso la persona se encuentra inserta en una combinación de variables situacionales muy variadas que componen la realidad subjetiva del individuo. De esa realidad surgirá la información que tomará el individuo para decidir. Interesa a este trabajo componer un modelo con tres tipos de factores: personales, ambientales y organizacionales.

Factores personales

Individuales: se incluirán dentro de este grupo a los factores presentados por el modelo de comportamiento organizacional (Robbins, 1987) en el nivel individual. Ellos son: Características biográficas, personalidad (determinante de la percepción y la motivación), valores y actitudes (que también determinan la motivación) y la habilidad (determinante del aprendizaje). Estos factores determinarán las características de la persona.

Situacionales: estarán compuestos por aquellas características contingentes y emocionales en la vida del individuo que puedan llegar a afectar su percepción de su realidad laboral y/o agreguen presión a la situación del trabajador. Por ejemplo, conflictos familiares o con amistades, frustraciones respecto al desarrollo profesional o logros en la vida, problemas de salud, etc.

Factores ambientales



Son aquellos que determinan algún tipo de cambio en el ambiente en el que se desarrolla el individuo y por los que éste debe adecuar sus decisiones. Por ejemplo, factor político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico, etc.

Factores organizacionales

Están compuestos por los determinantes de condiciones internas a la organización que enmarcan la vida organización del trabajador. A los efectos de no hacer demasiado extenso el trabajo sólo se analizarán los siguientes: Cultura organizacional, clima de la organización, cumplimiento del contrato psicológico y prácticas de administración de recursos humanos.

De forma simplificada, estos tres factores determinarían en un momento dado, la realidad subjetiva del individuo que, combinados de forma negativa, pueden llevar al trabajador a un estado de crisis donde se plantee abandonar la organización. El objetivo de la descomposición de estos factores es analizar cuáles pueden ser las acciones que puede emprender la organización en pos de retener a sus empleados. Queda claro que los factores personales y ambientales constituyen variables no controlables para la organización, pero no por esto debe dejar de considerarlos. De hecho aunque no son controlables la organización puede llegar, en determinados casos, a reducir sus efectos nocivos en el balance de utilidad del empleado.

El modelo propuesto se esquematiza en el gráfico 2 a continuación

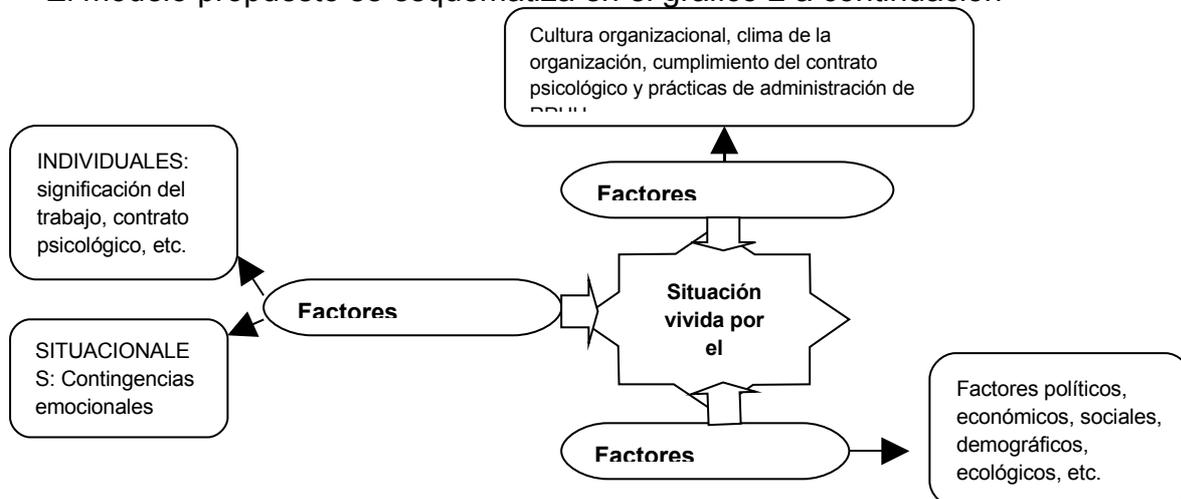




Gráfico 2. Factores que determinan la situación vivida por el trabajador

Ahora se analizarán aquellos aspectos que pueden resultar de interés a la organización para aproximarse al esquema de decisión del trabajador.

Factores personales – individuales:

Dentro de valores y actitudes podemos situar la **significación que el individuo le da al trabajo**. Durante muchos años la cultura de gran parte del mundo occidental ha conceptualizado el trabajo como una actividad deseable y satisfactoria. Esta actitud tiene también la misma fuerza en ciertas regiones de Asia, como Japón. El resultado es que se crea *una ética del trabajo* para mucha gente, lo cual significa que consideran al trabajo como el interés central de su vida y una meta vital deseable. Les gusta el trabajo y les satisface. Estas personas generalmente se comprometen más con la organización y sus metas (Davis y Newstrom; 1991). Estelle Morin (2004) introduce un nuevo concepto, el *instinto laboral*: "el instinto laboral sería una tendencia innata y poderosa a utilizar los poderes mentales y físicos, las habilidades y talentos con vistas de alcanzar algo, lograr un objetivo, crear expresarse, etc. Trabajar es vital para los seres humanos, es una actividad crítica para la preservación de la salud personal". Pero la autora también hace referencia a que cuando el trabajador realiza un trabajo que para él tiene significado, desarrolla una sensación de identidad, valor y dignidad pero que cuando el individuo no logra relacionarse con el trabajo éste se vuelve problemático pudiendo generar alienación.

En un trabajo de investigación de reciente publicación Zubieta, Filippi y Beramendi (2008) realizan una recopilación de algunas concepciones del trabajo. "La postura de Schlemenson (2002) ,con una mirada psicológica, postula al trabajo como un dador de identidad y estructurador de la vida social y privada de las personas; Gorz (1998) se orienta hacia el fin del trabajo y muestra la necesidad de repensar el trabajo y buscar soluciones que impliquen una mejora en la calidad de vida de las personas; Medá (1998) presenta que el trabajo como integrador social y promotor de la autorrealización de las



personas, no son funciones intrínsecas del trabajo, sino que son funciones que adoptó el trabajo a partir de la revolución industrial y sugiere reconducir esas funciones a otras esferas de la vida para neutralizar el impacto del desempleo" (Zubieta, Filippi y Beramendi; 2008: Pag 60); y finalmente los autores plantean "la importancia que se le adjudica al trabajo también depende de otros factores ya que el trabajo adquiere diferentes matices dependiendo del país, la cultura y el momento socio – político en que se viva. Por ejemplo, las sociedades menos desarrolladas, con mayores índices de desempleo y de inequidad social son las que más enfatizan la importancia del trabajo, junto a valores más materialistas," (2008: Pag 60)

Un componente que afecta a la percepción es el **contrato psicológico**. Según Rousseau y Wade-Benzoni (1994) "es la creencia en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra." Para Schein (1982:Pag 20) "el contrato psicológico es un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización". Pero es interesante la definición que plantean Kolbs y Cols (1974) donde plantean que el mismo surge cuando una al menos una de las partes cree que se hizo una promesa de futuras compensaciones, se hizo un aporte y así se crea una obligación de brindar beneficios futuros. Es importante este enfoque porque plantea que el contrato surge cuando al menos una de las partes cree que sí fue. Es por esto que se propone incluirlo en los factores personales – individuales, porque el conjunto de condiciones que el trabajador cree que se prometieron (o que las considera implícitas) son aquellas que va a esperar ver respetadas por parte de la organización y a través de este cristal es que juzgará el cumplimiento o no por parte de la organización. Todo esto ocurre en la mente del empleado independientemente de lo que la organización crea que es el contenido del contrato psicológico.

Factores organizacionales – Cultura organizacional



La cultura de una organización define la personalidad de la misma que luego influirá en la forma de conducirse de los miembros de la misma. Simon (1975) plantea que al someterse el individuo a las finalidades organizacionales y a la absorción gradual de dichas finalidades dentro de sus propias actitudes, el participante en la organización adquiere una "personalidad organizativa" bastante distinta de su personalidad como individuo. El autor destaca "la organización le enseña un papel: especifica los valores, los hechos y las alternativas particulares sobre las que deben basarse sus decisiones dentro de la organización" (Simon, 1975: Pag 189). Si bien se refiere a las decisiones sobre temas organizacionales, es posible que algunas culturas organizacionales muy fuertes terminen influyendo o alterando la situación vivida por el individuo, marco de sus decisiones personales.

Respecto al concepto de cultura organizacional encontramos a Serna Gómez (2007) que plantea que cada organización tiene su propia cultura y que esto es lo que le da identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía." Etkin (2000: Pag 23 y 24) completa el concepto "Al ingresar a la organización los individuos son educados y entrenados en ciertas formas de pensar y de comunicarse (lenguaje) que son compartidas, no individuales. También aprenden formas de hacer (métodos y tecnologías) y de actuar que se consideran correctas o deseables en el grupo social a estas formas se refiere el concepto de cultura". Lo importante de este elemento de la realidad organizacional es su influencia sobre los comportamientos y su carácter diferenciador de la organización. La cultura organizacional no es algo que se transmita a través de algún proceso formal de entrenamiento, sino que se construye y aplica. "Es importante distinguir dentro del concepto de cultura entre: a) las manifestaciones o comportamientos comunes en el plano de lo



visible y b) las presunciones o premisas en el plano de lo subyacente" (Etkin, 2000: Pag 271). La cultura puede servir como marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional. "los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura organizacional influyen en las actitudes y conductas de las personas en cuanto individuos y en cuanto miembros de grupos sociales, incluidos la permanencia en la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los cliente, etc." (Topa, Morales y Palací, 2005: Pag 55 y 56).

Factores organizacionales – Clima organizacional

Algunos conceptos. Para Denison (1991) es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. En el informe técnico de salud mundial realizado por USAID (2006) referido a la creación de un clima laboral que motive, se presentan tres dimensiones clave del clima laboral: *Claridad*, cuando el grupo sabe cuáles con sus funciones y responsabilidades en la organización en su conjunto; *apoyo*, los miembros del personal piensan que cuentan con los recursos y el respaldo que necesitan para lograr los objetivos del grupo de trabajo; y *retos*, que ofrezca oportunidades para aprovechar al máximo su capacidad, tomar riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes. Para Pérez de Maldonado (2000) es un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo – grupo – condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo.



Es por todo esto que, como la cultura organizacional, el clima laboral es un factor determinante de la situación de satisfacción del trabajador, ya que en dichas condiciones ambientales debe desarrollar su tarea.

Factores organizacionales – cumplimiento del contrato psicológico

En este punto se analiza la conducta de la organización con respecto al contrato psicológico. Kluytmans y Ott (1999) estudiaron el cambio de concepción ocurrida en los últimos años. Se comenzó a concebir al contrato psicológico como un proceso que realmente involucra dos partes y se empezó a considerar no sólo las expectativas y percepciones del empleado sino también las de la organización. El *enfoque tradicional* muestra como algunas de las expectativas del **empleado**: premios a su lealtad a la empresa a través de la continuación de la relación laboral, control de la carrera por el empleador y pago por la actuación en la función actual. La *nueva visión* propone que el empleado no espera premios por lealtad a la empresa porque tampoco puede garantizarla, sí espera tareas desafiantes y proyectos interesantes, posibilidades de movilidad, asistencia a cursos y autocontrol de la carrera; y el pago por actuación y empleabilidad. Respecto a la postura de la **empresa** el enfoque tradicional mostraba como expectativas la permanente lealtad a la compañía, obediencia y disciplina y máximo desempeño. La nueva visión denota que la empresa no espera permanente lealtad porque sabe que el empleado se irá dónde se pague más, sí espera máxima involucración en la tarea, acercamiento positivo hacia la movilidad, formación continua y responsabilidad por la carrera propia y finalmente máxima actuación y compromiso dentro de la organización. Las organizaciones deberán considerar este cambio en las expectativas del empleado y hacia allí redirigir sus acciones de recursos humanos. Pero ¿por qué es tan importante el mantenimiento del contrato psicológico? Topa y Palací (2004) recopilan conceptos sobre este tema y destacan que el mantenimiento de un contrato psicológico por parte del empleado ayuda al desarrollo de altos niveles de compromiso, confianza,



satisfacción personal y profesional, desarrollo profesional, reducción de la distancia social entre él y la empresa (D'Art et al, 2006), un mayor rendimiento (Topa y Palací, 2004), y por tanto, mayores posibilidades de promoción y de retribuciones. Además del claro efecto en las relaciones entre trabajador y empresa.

La ruptura del contrato psicológico no debe ser analizada sólo desde la visión del empleado porque sería estar negando la otra parte de dicho contrato. Topa, Palací y Morales (2004) dicen "se entiende por ruptura de contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella (Rousseau,1989 y Robinson,1996). Una vez que las promesas y las obligaciones se han intercambiado, en una relación entre el empleado y la organización, esta percepción de ruptura va más allá de un simple incumplimiento de expectativas sobre las recompensas, afectando las creencias más generales de la persona respecto a la confianza en su empleador y a la justicia percibida en la relación de empleo." (Topa, Palací y Morales, 2004:pag 33-34).

Factores organizacionales – prácticas de administración de recursos humanos.

Dentro de este amplio espectro sólo se mencionarán los temas a considerar, dado que todos fueron objeto de numerosos desarrollos teóricos en el pasado. La propuesta es analizarlo desde sus grandes ejes:

Administración de la tarea: diseño del puesto, diseño de procesos y procedimientos, gestión y asignación de recursos necesarios para llevarla a cabo, análisis de condiciones físicas existentes al momento de realizar la tarea, estudio de tiempos y modalidades de ejecución, etc.

Administración de la fuerza laboral: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación, remuneración, evaluación de desempeño, controles y supervisión, liderazgo, desvinculación, etc.



Administración del ambiente interno (sistema social) de la organización:

desde la práctica organizacional es algo que el responsable de recursos humanos debería monitorear y tratar de equilibrar dadas todas las influencias, desarrolladas anteriormente, que tiene el sistema social sobre las personas en forma grupal y particular.

Los primeros ejes están orientados a la realización de la tarea funcional. El último está orientado al ambiente organizacional donde los trabajadores desempeñarán dicha tarea.

5.-GERENCIAMIENTO CREATIVO DEL DESEQUILIBRIO. UNA PROPUESTA DE ABORDAJE GERENCIAL.

El desequilibrio como conflicto: Dado que la deseabilidad percibida de abandonar la organización es consecuencia de la insatisfacción que plantea la teoría del equilibrio antes desarrollada y esto lleva al trabajador a la situación de tener que decidir si permanece o se va, se puede decir que le genera un conflicto. Esto es así porque ambas alternativas son excluyentes y elegir una tiene como costo la renuncia a la otra. "Conflicto es un término que tiene muchos usos. El término se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa" (March y Simon, 1969:pag 123). Es de interés para este trabajo el conflicto de tipo individual.

Ampliación del concepto de desequilibrio: March y Simon (1969) plantean en la teoría del equilibrio que existirá deseabilidad de abandonar la organización por parte del empleado cuando la utilidad percibida de las compensaciones recibidas sea menor a la utilidad percibida de las contribuciones otorgadas a la organización. Dentro de los indicadores de deseabilidad que los autores presentan (desarrollados anteriormente), se puede ver que están relacionados con la administración de la fuerza laboral y la administración de la tarea. Sería de interés para este trabajo, agregar como indicadores de desequilibrio factores



de la administración del ambiente interno (sistema social) de la organización: la cultura organizacional y el clima organizacional. Y dentro de esta ampliación del concepto, también sería necesario agregar un factor temporal. March y Simon (1969) desarrollan la teoría respecto a la percepción actual de las compensaciones y contribuciones actuales. Pero el esquema de valoración que realiza el trabajador siempre utiliza esquemas de comparación que pueden ser temporales (respecto al año anterior, respecto al momento de ingreso) o pueden ser subjetivos (respecto a la compensación de un compañero, respecto a la compensación que ofrece otra organización). Sin embargo este trabajo se acotará a la comparación que realiza el trabajador respecto a la expectativa de compensación que él tiene, y es en este concepto donde incluiremos el factor temporal. El empleado puede describir sus expectativas actuales, pero muchas de estas están determinadas por las creencias que él tenía al momento de aceptar ingresar en la organización. Aquí estamos hablando ya de contrato psicológico. Por lo tanto, las compensaciones esperadas (expectativas de compensación) son una combinación de las promesas, implícitas y explícitas, percibidas al momento del contrato psicológico (ingreso) y nuevas expectativas que puede haber desarrollado la persona.

El análisis propuesto por teoría del equilibrio para el equilibrio del trabajador es:

$$CpPA > 0 = CtPA$$

Lo que se propone es lo siguiente

$$CpPA > CpE > CtPA$$

CpPA=Compensaciones percibidas actuales

CtPA=Contribuciones percibidas actuales

CpE= Compensación percibida esperada

Es por esto que para que se cumplan los dos primeros términos de la expresión, deberán tratar de cumplirse las expectativas de compensación del trabajador. Para que se cumpla la relación entre el primero y el último, deberá lograrse que la percepción del trabajador respecto de la compensación sea mayor que la de la contribución. Este marco conceptual debería guiar el desarrollo de planificaciones y acciones para la retención del trabajador.



Redefinición del término compensación: Queda claro después de este desarrollo que la forma que tiene la organización de lograr que el individuo se perciba a sí mismo en equilibrio es aumentar la percepción de compensación real actual. La teoría del equilibrio define la contribución del empleado como el trabajo que aporta a la organización y su compensación el salario pagado. Pero estamos en condiciones de afirmar que existe un intercambio mucho mayor y más complejo en dicha relación. A grandes rasgos, podemos decir que el trabajador además de su trabajo aporta su conocimiento, su motivación, su compromiso, su lealtad. Es por eso que muchas veces la percepción de la contribución que tiene el empleado parece desproporcionada respecto a la tarea que realiza, porque está valorando inconscientemente otros "aportes" que realiza a la organización. Lo mismo sucede con la compensación percibida y tiene que ver también con las expectativas de compensación mencionadas anteriormente. Entonces los gerentes deben ampliar los ítems considerados dentro de la compensación, porque es a través de ellos donde pueden lograr aumentar la percepción de compensación y equilibrar la situación del empleado. Respecto a lo mencionado anteriormente podemos incluir dentro de estos factores: **cumplimiento con el contrato psicológico y nuevas expectativas** (relativo a la administración de la tarea: sueldo, carga de trabajo, horarios, tareas, capacitación y relativo a la administración de la fuerza laboral: prácticas saludables de recursos humanos, mencionadas en el apartado anterior.); un ambiente de trabajo agradable (una **cultura organizacional** compatible con los valores del trabajador y **clima laboral** saludable) y podemos agregar el **compromiso de la organización** respecto del trabajador, etc.

Management creativo de la crisis del trabajador:

Ya se puede llegar a plantear un esquema gerencial para el abordaje de la retención de trabajadores. En la organización podemos tener trabajadores que ya están en situación de crisis (definida como situación vivida por el trabajador) donde ya presentan deseabilidad de abandonar la organización, trabajadores



que están en el estadio previo a la crisis (donde no están satisfechos pero aún no sienten conflicto) y trabajadores satisfechos (lo que no quiere decir que en el futuro no puedan encontrarse en crisis). Se propone un esquema que puede aplicarse en forma preventiva para evitar el estado de crisis del empleado o en forma correctiva donde el trabajador ya está en crisis pero la organización aún puede evitar su renuncia.

Como se desarrolló en un primer momento los tres grandes grupos de factores que afectan a la situación vivida por el empleado son: factores personales, ambientales y organizacionales. Los dos primeros no son controlables por la organización pero sí puede aumentar la percepción de la compensación por parte del empleado desarrollando acciones de **contención del trabajador en crisis** por cuestiones externas a la organización. Y luego respecto de las laborales tenemos los tres ejes principales de acción de administración de recursos humanos antes mencionados: de la tarea, de la fuerza laboral y del ambiente de trabajo (ambiente interno -sistema social de la organización). Estas acciones generarán satisfacción en el empleado llevándolo al equilibrio percibido lo que disminuirá la deseabilidad de abandonar la organización como se muestra en el gráfico 3.

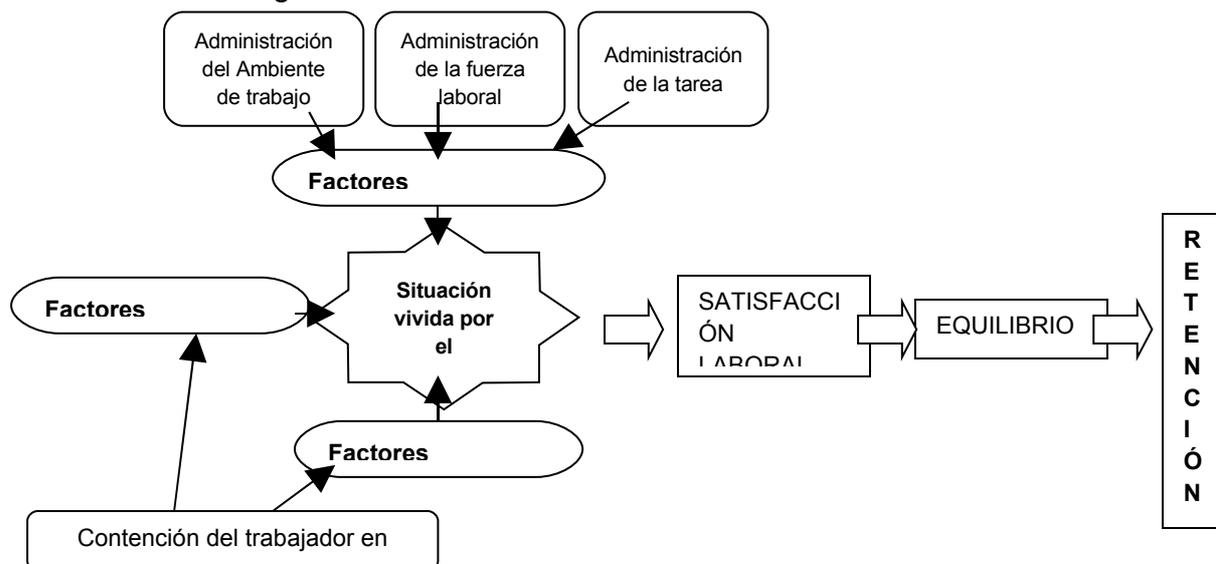


Gráfico 3. Acciones gerenciales para restablecer el equilibrio del trabajador.



¿Por qué se requiere creatividad? Porque los trabajadores son seres humanos y como tales son únicos. Pueden existir tendencias culturales o sociales pero aún así el grado máximo de descomposición que un gerente debería considerar prudente son las microculturas, donde los individuos comparten determinadas características respecto a la valoración del trabajo, la organización y su vida personal. Es por esto que se hace necesario poder diseñar esquemas de contingencia adecuados a las situaciones particulares y a las personas específicas. No se pretende un seguimiento individual pero sí una gestión de recursos que esté más adaptada a las personas. A continuación se describen a manera de ilustración, los principales focos que deberían plantearse en una planificación de management de la crisis del trabajador y la aplicación de la creatividad en cada una de ellas.

- 1) **Actividades de prevención:** el gerente creativo deberá definir para cada microcultura la forma situacional que adoptan las variables principales de la situación vivida por el trabajador (características individuales, situación del ambiente externo (general y personal) y situaciones del ambiente interno (clima, cultura general y microcultura). En base a ello y a los valores que detecte como principales para los trabajadores, diseñar acciones que tiendan a aumentar las compensaciones percibidas.
- 2) **Monitoreo del balance de utilidad:** la creatividad es necesaria porque el uso reiterado de los mismos métodos de medición vuelve rutinario el proceso para ambas partes y puede hacer se pasen por alto los indicadores. El tipo de sistema de monitoreo deberá ser creado por el gerente de acuerdo a las características estudiadas en las actividades de prevención para cada grupo analizado.
- 3) **Detección de la crisis y análisis de las causas:** puede ser que las actividades de prevención no hayan sido suficientes para neutralizar la crisis del trabajador. En este caso deberá tratársela particularmente pero



es necesario que el gerente desarrolle los medios necesarios para indagar la o las posibles causas de crisis.

- 4) **Desarrollo de acciones correctivas:** Ya sea por un factor organizacional (diseñar acciones que restablezcan el equilibrio) o por un factor personal o ambiental (diseñar acciones de contención para el empleado en crisis que sean percibidas como un compromiso de la organización hacia el trabajador).

CONCLUSIÓN

La aplicación de este esquema es totalmente abierta al diseño particular y por eso es una herramienta situacional. Implica más trabajo para el gerente y puede volverse poco práctica pero tratar de estandarizar una herramienta para situaciones que nunca se presentan en forma estandarizada sería tratar de solucionar un problema con una herramienta inadecuada. Es importante que las organizaciones identifiquen ahora la retención de recursos humanos como un objetivo estratégico, la reconozcan como fuente de ventaja competitiva y comiencen a implementar acciones para desarrollarla, porque cuando finalmente se den cuenta de todo quizás ya sea demasiado tarde para ellas.

BIBLIOGRAFÍA

Davis, K. Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México. McGraw-Hill.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia. Legis.

Etkin, J (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Chile. Prentice Hall-



Festinger, L (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Kluytmans, S. F; Ott, M (1999). *Management of employability in the Netherlands*. Journal of work and organizational psychology. Vol 8. Num 2, pag 261 – 272.

Lewin, K. (1935) *A dynamic theory of personality*, New York, McGraw Hill.

March, J. Simon, H (1969): *Teoría de la organización*. España. Ariel.

Morin, E (2004): *The meaning of work in modern times*. 10th World congress on human resources management, Río de Janeiro, Brazil.

Perez de Maldonado, I (2000): Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 19 (2), 67-79.

Robbins, E (1987) *Comportamiento Organizacional*, Mc Graw hill, México

Rousseau, D.M; Wade – Benzoni, K. (1994). *Linking strategy and Human resource practices: how employee and customer contracts are created*. Human Resource management. Vol. 33, Num.3 pag 463 – 489.

Schein, E. (1982): *Psicología de la organización*. México. Prentice Hall.

Serna Gomez, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional*. Mercadeo interno. Colombia.3R editores.

Simon, H. (1988): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Argentina. Aguilar.

Topa, G; Morales, J F; Palací, F (2004): *La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 20 nº1- pags 31-45.



Topa, G; Morales, J F; Palací, F (2005): *El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo*. Apuntes de psicología, Vol. 23, número 1, pags 53-70. Universidad de Sevilla.

Informe técnico de salud mundial (2006), *Cómo crear un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo*. USAID, Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional.

ZUBIETA, Elena, FILIPPI, Graciela, BERAMENDI, Maite et al. *Concepciones y creencias sobre el trabajo: Estudio descriptivo de algunas fuentes de variación en una muestra laboralmente activa*. Anu. Investig. - Fac. Psicol., Univ. B. Aires, ene./dic. 2008, vol.15.

RESEÑA CURRICULAR DE LA AUTORA

Nombre: Mariana C. Arraigada

Contadora pública y licenciada en administración. Ayudante de primera en la cátedra de Principios de la Administración en la Facultad de Ciencias



económicas y Sociales (FCEYS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata y Jefa de trabajos prácticos en las materias Fundamentos de la Administración, Estrategia Competitiva, Dirección General y Ética en los negocios de la Universidad CAECE , sede Mar del Plata.

Desde el año 2002 integra el grupo de investigación sobre el Tercer Sector en el Centro de Investigaciones contables de la FCEYS. de la UNMDP. Desde el 2005 al 2007 integró el grupo de investigación de Gestión por el Conocimiento en la FCEYS y actualmente integra el grupo de investigación de Psicología Laboral (GIPSIL) en la Facultad de Psicología de la UNMDP.

Se encuentra cursando el último año de la Especialización en Costos para la Gestión dictado por el IAPUCO (Instituto Argentino de Profesores universitarios de Costos) y por la UNMDP.

Dirección postal: Dorrego 1135. 7600. Mar del Plata

Teléfono: 0223- 154257408

Email: marianaarraigada@gmail.com