



Jornades de Foment de la Investigació

**OBSTÁCULOS Y
FACILITADORES
DEL ÁMBITO ORGA-
NIZACIONAL: UNA
INTEGRACIÓN
TEÓRICA**

Autors

Esther GRACIA.
Laura LORENTE.
Eva CIFRE.
Rosa GRAU.

ABSTRACT

La mejora del rendimiento del trabajador es una de las principales ambiciones de las organizaciones. Recientes estudios demuestran que el bienestar del empleado puede beneficiar a la organización de muy diversas formas (véase por ejemplo, Wright & Staw, 1999). Por esta razón, algunas organizaciones han decidido poner en marcha nuevas políticas que apuestan por dedicar al empleado de mayor atención, esperando que a largo plazo esta satisfacción se vea reflejada en un considerable aumento de los beneficios empresariales.

Una forma de mejorar este rendimiento puede ser mediante la reducción de obstáculos (Adkins, Naumann 2001; Brown & Mitchell, 1993; Greiner, Ragland, Krause, Syme & Fisher, 1997; Kein & Kim, 1998; O'Connor et al. 1984) y el fomento de facilitadores situacionales (Schneider, White & Paul, 1998; Tesluk & Mathieu, 1999). Sin embargo, estos estudios presentan una gran disparidad en cuanto al planteamiento de las investigaciones y en los resultados que obtienen tanto en el bienestar psicológico (satisfacción, valor de logro, motivación...) así como en el rendimiento (calidad de servicio, rotación, cohesión...).

Por ello, el objetivo de este trabajo es llevar a cabo una revisión teórica de algunos aspectos de los principales modelos teóricos y estudios empíricos, que se han realizado durante estas dos últimas décadas, sobre los factores tangibles situacionales del ámbito laboral (obstáculos y facilitadores) que pueden influir sobre el bienestar y sobre el rendimiento de los empleados. De esta forma, planteamos una visión integradora de esta temática de estudio.

INTRODUCCION

La mejora del rendimiento del trabajador es una de las principales ambiciones de las organizaciones. Durante años se han desarrollado distintas políticas de gestión de RRHH con la única finalidad de aumentar los niveles de producción, sin considerar otros aspectos relacionados con el bienestar psicológico de los empleados. Sin embargo, recientes estudios demuestran que este bienestar psicológico es beneficioso para la organización (véase Wright y Staw, 1999). Por esta razón, existen organizaciones que han decidido poner en marcha nuevas políticas que apuestan por dedicar al empleado una mayor atención, esperando que a largo plazo este bienestar se vea reflejada en un considerable aumento del rendimiento del empleado y, por consiguiente, de los beneficios empresariales.

Una forma de mejorar este rendimiento puede ser mediante la reducción de obstáculos (Adkins, Naumann 2001; Brown & Mitchell, 1993; Greiner, Ragland, Krause, Syme & Fisher, 1997; Kein & Kim, 1998; O'Connor et al., 1984) y el fomento de facilitadores situacionales (Schneider, White & Paul, 1998; Tesluk & Mathieu, 1999). Autores como O'Connor & Peters ya indicaban en 1984 (pág. 663) que *“Muchos investigadores como Blumberg & Pringle 1982, Campbell & Pritchard 1976 Dachler & Mobley 1979, Ilgen, Fisher & Taylor 1979, Schneider 1978, Wherry & Barlett 1982, ya señalaban la importancia potencial de de las circunstancias laborales obstaculizadoras como determinantes parciales del rendimiento laboral individual”*

Además de aumentar el rendimiento, los obstáculos organizacionales ejercen una influencia negativa sobre el bienestar psicológico del empleado. Así, por ejemplo Grau, Llorens, Burriel, Salanova & Agut (en prensa) indican que *“Los obstáculos aumentan el burnout y disminuyen el desempeño mientras que los facilitadores aumentan el desempeño y disminuyen el burnout. Reducir y eliminar obstáculos y fomentar facilitadores puede incrementar tanto el rendimiento como la satisfacción, y*

debería convertirse en una parte importante del proceso de dirección en el sector servicios (Grau, Salanova, Burriel, Agut, & Schaufeli; en prensa)”

El sector servicios, debido a su singularidad, la intangibilidad de su output laboral y la transparencia total existente entre el empleado de contacto y el cliente (Schneider, 2003), se ha convertido es uno de los principales sectores donde se han llevado a cabo este tipo de investigaciones, que estudian la influencia de factores obstaculizadores y facilitadores del ambiente organizacional.

No obstante, como ocurre en tantos campos de la psicología, en el caso de los obstáculos y facilitadores nos encontramos ante el problema de la “variedad terminológica”, es decir, los autores tienden a definir constructos ya existentes que habían sido previamente conceptualizados con otra denominación; lo cual se está convirtiendo en una de los principales críticas de los estudios de la conducta organizacional de estos últimos años (Wilpert 1995).

Por ello, el objetivo de nuestro trabajo, es aportar una clarificación, de los términos “obstáculos” y “facilitadores” y presentar de una forma integradora todas aquellas investigaciones centradas en el estudio de estos factores en el sector servicios.

OBSTACULOS

La primera definición de obstáculos la encontramos de la mano de Peters y O’Connor en el modelo presentado en 1980 en el cual describen los obstáculos situacionales como: “*todos aquellos factores ambientales de carácter temporal que dificultan el rendimiento de los trabajadores*” (O’Connor et al., 1984, pág. 663), los cuales influyen sobre el rendimiento y los resultados afectivos del empleado.

Estos mismos autores pusieron a prueba su modelo en una amplia muestra de supervisores de tiendas canadienses (O’Connor et al., 1984) donde sus hipótesis fueron corroboradas satisfactoriamente, publicando posteriormente en 1995 una interesante tipología de obstáculos.

El estudio de Brown y Mitchell de 1993 aporta grandes hallazgos al campo, ya que mediante una muestra de empleados de banca además de conseguir mayor objetividad en sus resultados mediante la medición del rendimiento de diversas formas, diferencian dos tipos de obstáculos organizacionales; los tecnológicos y los sociales, diferencia que sigue manteniéndose en diversas investigaciones posteriores. Ellos entienden por obstáculos organizacionales, aquellos factores tangibles del ambiente laboral, que tienen la capacidad de disminuir el rendimiento.

Klein y Kim (1998) siguiendo la definición de Brown y Mitchell, decidieron poner a prueba la influencia de los obstáculos en los objetivos o metas del rendimiento, propuestos por la organización, y sobre el compromiso de los empleados de venta al público. Con la peculiaridad de estudiar también como influía la relación entre el líder y el empleado en el rendimiento de este último. Los resultados mostraron que los obstáculos perjudicaban el nivel de compromiso.

También Adkins y Naumann sumaron sus conocimientos al estudio de los obstáculos en el sector servicios, comprobando en 2001 que agentes de ventas telefónicas aumentaban su rendimiento cuando los obstáculos eran eliminados y verificando que dichos obstáculos actuaban como moderadores entre el valor de logro y el rendimiento de los empleados.

A nivel nacional, el comienzo de estudio de estos factores es relativamente reciente, por ejemplo autores como Grau, R., Salanova, M., Agut, S. & Burriel, R., comenzaron a estudiar las consecuencias de los facilitadores en una muestra de empleados de contacto en 2001 donde no solo se demostraron que las repercusiones de los Obstáculos Organizacionales afectan al rendimiento sino que también

comprobaron la influencia que ejercían estos sobre el bienestar del empleado de contacto del sector turístico. Además, estudiaron el rol moderador que jugaban otras variables de interés como la competencia percibida o el engagement.

Otro concepto que podemos encontrar en la literatura en vez de obstáculo es el de “Barrera Laboral”: *“obstáculos que entorpecen el rendimiento laboral causados por problemas técnicos, ergonómicos, carencia de herramientas, factores ambientales o por problemas organizacionales”* (Greiner, Fisher, Ragland, Krause, & Syme, 1997, p. 327). Estos autores llegan a calificar al obstáculo como la principal dimensión estresora que obstaculiza el rendimiento laboral.

Uno de los estudios más recientes, utilizando el sinónimo de barrera, es el llevado a cabo por Tesluk y Mathieu en 1999 donde se estudiaron como interactuaban los grupos de trabajo ante barreras del desempeño críticas que se encuentran en el ambiente organizacional. En este trabajo se define este nuevo concepto como todos aquellos obstáculos situacionales a nivel grupal *“problemas del sistema interrelacionado del equipamiento, materiales y recursos de un grupo y los procesos de trabajo (pág. 203)”*.

FACILITADORES

Cuando hablamos de este concepto, difícil de encontrar en la literatura por su novedad, nos referimos a todas aquellas estrategias o acciones puestas en marcha por el trabajador o la organización para superar los obstáculos que se encuentran en el trabajo en un momento temporal concreto.

Schneider (1998) define estos factores situacionales como *“Condiciones facilitadoras generales, a los esfuerzos para eliminar los obstáculos del trabajo, conductas de supervisión y políticas de RRHH”* (pág.151). Este autor realizó un estudio de campo en el sector bancario donde resalta la importancia de los facilitadores para mantener un buen clima de servicio en los empleados de contacto que a su vez mejore la percepción de calidad del cliente.

Tesluk y Mathieu (1999) señalan que *“los grupos pueden responder mediante una acción y estrategia para controlar las barreras del desempeño”* De esta forma, dicen que... *“pueden mitigar el efecto de los problemas que interfieren en el desempeño y en la viabilidad del grupo”*, o lo que es lo mismo sobre la satisfacción, la cohesión social y la intención de quedarse del trabajador.

Siguiendo la definición de estos últimos, Grau, R., Agut, S., Burriel, R. & Salanova, M. (2001) señalan que *“proporcionar facilitadores en el lugar de trabajo pueden aumentar bienestar psicológico de los empleados ya que reducen los niveles de agotamiento emocional y de cinismo a la vez que aumenta los niveles de eficacia profesional”*. Por tanto, se pone de manifiesto una vez más la influencia de los facilitadores no solo sobre el desempeño sino que además sobre el bienestar del trabajador.

CONCLUSIONES

Desde aquí abrimos un amplio campo de investigación donde estudiar cuáles son estos antecedentes situacionales y cómo estos afectan al rendimiento y al bienestar del empleado para poder desarrollar toda una estrategia de intervención que describa cómo detectar y actuar ante ellos de forma específica.

Por lo tanto, podemos llegar a la conclusión del papel tan importante que juegan estos factores dentro de cualquier organización por las implicaciones que tienen a nivel organizacional tanto para

aquellas empresas que apuestan por unos altos beneficios a corto plazo, como para aquellas que quieren ir más allá y apostar por el bienestar de sus trabajadores como una inversión a largo plazo de unos prósperos beneficios.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ADKINS, C. L., & NAUMANN, S. E. (2001). Situational constraints on the achievement – performance relationship. A service sector study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 22, pp. 453-465.
- BROWN, K. A., & MITCHELL, T. R. (1993). Organizational obstacles. links with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a services environment. *Human relations*. Vol 46, No.6 pp. 725-757.
- GRAU, R., SALANOVA, M., AGUT, S. & BURRIEL, R. (2001). Organisational obstacles and facilitators: Elaboration of a Scale in Users-Contact. Ponència al X Congrés Europeu de Psicologia del Treball i les Organitzacions. Praga (República Txeca).
- GRAU, R., AGUT, S., BURRIEL, R. & SALANOVA, M. (2001). Obstáculos y Facilitadores: Estudio de su incidencia sobre la relación con el burnout en trabajadores de contacto con clientes. XII Congreso Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Valencia. Modalidad. Poster. CD-RO
- GRAU, R., LLORENS, S., BURRIEL, R., SALANOVA, M., & AGUT, S. (en prensa). Nuevos Horizontes en la Investigación sobre Autoeficacia. Castellón: Col·lecció Psyque. Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- GREINER, B. A., FISHER, J.M., RAGLAND, D. R., KRAUSE, N., & SYME, S. L.. (1997). Objective measurement of occupational stress factors- an example with San Francisco urban transit operators. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 2, No. 4, pp. 325-342.
- KLEIN, H. J., & KIM, J. S. (1998). A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, No.1, pp. 88-95.
- O'CONNOR, E. J., PETERS L. H., POOYAN A., WEEKLEY, J., FRANK, B., & ERENKRANTZ, B. (1984). Situational constraint effects on performance, affective reactions and turnover. A field replication and extension. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, No. 4, pp. 663-672.
- SCHNEIDER, B. & SUBIRATS, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 2, pp. 220-229
- SCHNEIDER, B., WHITE, S.S. AND PAUL, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83, No. 2, pp. 150-163.
- TESLUK, P.E. & MATHIEU, J.E. (1999). Overcoming roadblocks to effectiveness incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, No.2, pp. 200-217.
- WILPERT, B. (1995). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 4, 59-90
- WRIGHT, T.A. y STAW, B.M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.