

Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo

Occupational adaptation: The key to performance and job satisfaction

Olga Vallejo Calle*

Corporación Universitaria de la Costa, CUC, Barranquilla, Colombia

Artículo de investigación no finalizada / Recibido: Octubre de 2010 / Revisado: Noviembre de 2010 / Aceptado: Enero de 2011

RESUMEN

La Adaptación Laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Palabras clave

Adaptación laboral, rendimiento laboral, satisfacción laboral, ambiente de trabajo.

ABSTRACT

Occupational Adaptation is a complex process that goes beyond the aptitudes and job skills of the individual, and come to terms involving the organization, task and work environment, which complicates the process, due to the unfavorable and ever-changing working conditions present in many organizations, in turn affecting the performance and job satisfaction of workers and the productivity of the company.

Keywords

Occupational adaptation, job performance, job satisfaction, work environment.

* Docente investigadora del programa de Psicología de la CUC, en la línea de Desarrollo Humano.

** Correspondencia: ovallejo2@cuc.edu.co

El concepto de adaptación laboral, cada vez adquiere mayor importancia, cuando queremos analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral y evaluar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Y es que si bien las organizaciones son medidas por la calidad, la productividad y la rentabilidad, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, determinarán en gran medida esos resultados, independientemente de que la organización cuente con tecnología de punta, confortables instalaciones y posicionamiento institucional.

Podemos definir la adaptación como: "Acción y efecto de adaptar o adaptarse." **Adaptarse:** prnl. Dicho de una persona: Acomodarse, avenirse a diversas circunstancias, condiciones, etcétera. **Flexibilidad:** Cualidad de flexible. **Flexible:** adj. Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades. Aceptación: Acción y efecto de aceptar. **Aceptar:** 1) tr. Recibir voluntariamente o sin oposición lo que se da, ofrece o encarga. 2) tr. Asumir resignadamente un sacrificio, molestia o privación. (*Diccionario de la Lengua Española*, Vigésimo segunda edición). Teniendo en cuenta lo anterior, concluimos entonces que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos.

El reconocido escritor argentino Lic. Abel Cortese, investigador y presidente de la "Asociación para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional", plantea como nuevo paradigma de la Administración, "la aceptación del capital humano como el recurso estratégico, por excelencia, para el desarrollo organizacional dentro de un marco de vertiginosos cambios y un marcado nivel de incertidumbre". Afirma Cortese (2010) que:

"[...] la turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva o negativa y de diferente intensidad, esas emociones y los comportamientos que las pueden suceder

imprimen en la organización características diversas, que pueden ser favorables (acompañando o promoviendo el crecimiento) o adversas (frenando o impidiendo el crecimiento)".

Idalberto Chiavenato (2008) considera que el hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios, sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como "estado de adaptación". Se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, ocasiona muchos problemas de adaptación, dado que la satisfacción va a depender de otras personas, especialmente de aquellas que tienen autoridad, por lo tanto, es necesario que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en un mismo individuo. Esta variación de la adaptación se da dentro de un *continuum* y corresponde más a grados que a tipos. Una buena adaptación denota "Salud Mental" (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás y ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida).

Otro obstáculo que se encuentra en el proceso de adaptación en un medio tan cambiante es la "resistencia al cambio", cuyas causas pueden agruparse en tres niveles que fueron descritos por Cortese (2010):

1. Resistencias ligadas a la personalidad: hábitos, miedo a lo desconocido, preferencia por la estabilidad, percepción selectiva, satisfacción de necesidades identificación con la situación actual y protección de privilegios.
2. Resistencias ligadas al sistema social: conformidad con las normas, coherencia de un sistema, intereses y derechos adquiridos en el sistema, carácter sagrado de ciertas cosas, rechazo a lo extraño.
3. Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio, el tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio, así como la credibilidad del agente de cambio.

En el proceso de resistencia al cambio, se pueden identificar cuatro etapas, que también fueron descritas por Cortese (2010):

Etapas 1. Negación o impacto inicial: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

Etapas 2. Defensa: el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

Etapas 3. Aceptación: en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

Etapas 4. Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida, en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Es deseable que el Departamento de Gestión Humana esté atento a estas etapas, especialmente la de Negación y la de Defensa (1 y 2), para que realice un trabajo de sensibilización e información,

acerca de los cambios organizacionales, para que además proporcione las herramientas y conocimientos necesarios.

Meyer (1997) afirma que el compromiso con la organización refleja la relación del empleado con la misma y tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización más que los empleados no comprometidos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos concluir que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con las metas establecidas por la organización.

El concepto de adaptación también es entendido como la etapa final a través de la cual el niño ha asimilado nuevos conocimientos y ha desarrollado las habilidades para poder hacer uso de los mismos en la resolución de los problemas a los que se enfrenta en su vida diaria. El proceso de adaptación de un nuevo conocimiento pasa por tres fases muy importantes: asimilación, acomodación y adaptación. Se puede mencionar otra, la cual se denomina traspolación, que consiste en llevar estos nuevos conocimientos a la aplicación de la vida diaria.

Cuando todo este proceso se ha realizado completamente podemos decir que el individuo ha adquirido un aprendizaje significativo, de acuerdo con lo que dice Nancy Flores Hernández.

Generalmente los problemas de adaptación laboral tienen origen en el mismo momento de la

selección, cuando los psicólogos encargados de realizar la selección del personal se centran exclusivamente en la evaluación de las competencias técnicas del hacer, saber, conocer y alguna que otra característica del "ser"; pero se olvidan por completo de evaluar las condiciones de la organización donde van a ubicar al candidato seleccionado, las características de quien vaya a ser su jefe, sus subalternos en caso de que los llegue a tener, sus compañeros de trabajo y evaluar sus necesidades individuales, sus objetivos, sus metas, sus aspiraciones y sus motivaciones tanto extrínsecas como intrínsecas. A esto se suma un "proceso de inducción" deficiente, que sólo hace énfasis en el establecimiento de jerarquías y reglamento de trabajo y la entrega del manual de funciones, por lo que se limita a ser una "inducción al cargo".

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra que cada vez es más frecuente la rotación y deserción en las organizaciones y no es por falta de aptitudes o competencias para desempeñarse eficientemente, sino por la dificultad para adaptarse a las condiciones de trabajo, a la organización, al cargo, al jefe, a los compañeros de trabajo o al entorno laboral, lo que a su vez afecta la productividad, la calidad y la rentabilidad de la organización.

El proceso de adaptación a las condiciones de trabajo implica la adaptación a:

1. El medio ambiente de trabajo: hace referencia a las variables tales como aspectos físicos, el ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, los agentes de riesgo químico y las condiciones propias del diseño del puesto de trabajo.
2. Las características de la tarea: aquí se tienen en cuenta la carga de trabajo (cuantitativa o mental), la organización del tiempo de trabajo, los niveles de responsabilidad.
3. Las características de la organización: claridad en las funciones, participación y autonomía, posibilidad de interacción y calidad de las relaciones en el trabajo, introducción de cambios en el lugar de trabajo y políticas de gestión de personal. Además, el estilo de liderazgo

es una variable de gran trascendencia para la adaptación.

Si estas condiciones de trabajo se presentan de forma inadecuada, dificultando la adaptación del individuo, podemos decir que estamos en presencia de factores de riesgo psicosociales, los cuales pueden generar diversas patologías asociadas al estrés laboral, trastornos comportamentales, trastornos de personalidad, entre otros y eso afectará directamente la satisfacción y el rendimiento laboral.

Cuando al hacer el diagnóstico de las condiciones de trabajo se detecta que se están presentando problemas de adaptación relacionados con las características de la organización, es necesario investigar cuidadosamente cómo son las relaciones de trabajo, puesto que cada vez es más frecuente encontrar situaciones de acoso laboral, que no siempre provienen de los jefes y que van a dificultar el proceso de adaptación laboral de aquella persona que está siendo intimidada.

La OMS ha definido la intimidación como: "Comportamiento ofensivo por medio de intentos vengativos, crueles, maliciosos o humillantes para perjudicar a un individuo o a un grupo de empleados".

Estudios recientes sobre intimidación revelan que los intimidadores están presentes en todos los sectores del trabajo y en todo tipo de organizaciones. En un estudio realizado por el TUC en noviembre de 2005, en diferentes países, más de dos millones de personas afirmaron haber sido intimidadas en el trabajo durante los últimos 6 meses, especialmente en el Reino Unido. Sin embargo, esta situación no es ajena a Colombia, motivo por el cual el Congreso de la República, el 23 de enero de 2006, expide la Ley 1010, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

RECOMENDACIONES PARA FACILITAR EL PROCESO DE ADAPTACIÓN LABORAL

Algunos autores han establecido como recomendación para el proceso de adaptación laboral:

1. Realizar un cuidadoso proceso de selección de personal, por competencias, con base en el perfil del cargo y el manual de funciones, teniendo en cuenta las competencias del hacer, del saber y del ser, sin dejar de lado, las necesidades, características y metas del trabajador por una parte, además de las características de la organización, de quién va a ser el jefe inmediato y del entorno.
2. Realizar un programa de inducción completo que incluya la información de la organización (historia, misión, visión, políticas, filosofía, valores, reglamento interno, entre otros). Información del cargo (mostrarle la importancia del cargo para la organización), presentación de los compañeros de trabajo y jefes. Entrega del manual de funciones y del manual de procedimientos y finalmente el entrenamiento en las labores propias del cargo.
3. Generar un ambiente de respeto y sana convivencia, donde la comunicación sea efectiva entre jefes, jefes-subalternos y compañeros del mismo nivel, las normas sean claras, se respeten las jerarquías y conductos regulares, los trabajadores conozcan sus funciones, derechos y responsabilidades, los ascensos, promociones y reconocimientos se otorguen por méritos, el bienestar y la seguridad de todos los trabajadores sea una prioridad para la organización, se cuente con un programa de capacitación y desarrollo personal que le permita a los trabajadores potencializar sus competencias y se valore a cada persona como parte fundamental para alcanzar el éxito de la organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral es indispensable si queremos tener trabajadores satisfechos y productivos, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana velar por que todos los empleados cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas,

que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con la metas establecidas por la organización.

REFERENCIAS

- Clifford, L. (2006). *Sobreviva en el trabajo: Maneje las presiones laborales*. Primera Edición. Panamericana Editorial.
- Cortese, A. (2010). *Inteligencia emocional*. Recuperado de www.inteligencia-emocional.org
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda edición. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- García Álvarez, A. I. y Ovejero Bernal, A. (2000) *Feedback laboral y satisfacción*. Universidad de Oviedo, España. Recuperado de <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Gil-Monte, P. R. y Peiró, J. M. (2000). *Un estudio comparativo sobre criterios normativos y diferenciales para el diagnóstico del síndrome de quemarse por el trabajo ("burnout") en España según el MBI-HSS*. Rev Psicología Trabajo Organ; 16(2):135-149.
- Kittleson, Ch. (1996) *Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. Supervisor's Safety Update*. EEUU. Recuperado de <http://www.eig.com/SSUDEX.htm>
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésimo segunda edición.
- Robbins, S. P. (1998) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1996) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Wexley, K. N. y Yukl, G. A. (1990) *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Compañía Editorial Continental S. A.