



BOLETÍN DE LA SOCIEDAD CIENTÍFICA CHILENA DE PSICOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

SOCIPCO
SEPTIMA EDICIÓN

2 DE MAYO 2022

Sección: Mi Investigación
**Trabajar en este equipo me
hace sentir bien: Regulación
interpersonal en equipos
de trabajo**

Sección: Psicología,
Comportamiento Organizacional
y Comunidad

**Selección de personas e
igualdad de oportunidades**

Valentina Reyes, PhD
Editora de Contenido

Héctor Madrid, PhD
**Presidente de SOCIPCO y Editor
General**



¿Se han preguntado por qué los libros sobre comportamiento organizacional tienen como portada distintos grupos de animales? ¿Por qué no poner una o dos personas trabajando? ¿O una silueta de una cabeza para representar los procesos psicológicos de los que hablan? El poner un panal con abejas o un grupo de caballos, flamencos o pingüinos¹ no es una casualidad ni una obsesión con los animales. La razón detrás de esto está en que una de las particularidades que hace que sea

¹ Ver las distintas ediciones del libro de Comportamiento Organizacional de Robbins & Judge para más ejemplos.

tan interesante -y a la vez complejo- el estudio del campo del Comportamiento Organizacional son las *interacciones* que surgen entre quienes componen una organización. No basta con saber cómo hacer que una abeja recolecte el néctar necesario para hacer miel para asegurar que se cumpla con este objetivo, se debe también entender qué pasa cuando esta abeja interactúa con sus pares y superiores dentro del panal.

Si bien muchas veces los y las investigadores/as de esta área nos centramos en estudiar los efectos de distintas variables individuales (e.g., personalidad, valores, motivación) que pueden impactar en el bienestar, actitudes y comportamiento de las personas en el trabajo, la realidad es que las personas trabajamos en conjunto con otras, las cuales (querámoslo o no) afectan nuestras actitudes y comportamientos en el trabajo. Y es de hecho en estas interacciones diarias donde más riesgos y beneficios potenciales hay tanto para las organizaciones como para los individuos que las componen.

En esta primera edición del año 2022 de nuestro boletín SOCIPCO, Cristian Vásquez y Gonzalo Muñoz nos hablan sobre dos temas relacionados a las dinámicas entre individuos dentro de la organización que nos permiten empezar a entender sobre algunos efectos que nosotros podemos ocasionar en otros y que otros pueden ocasionar en nosotros. Y cómo estos efectos no impactan solo a las personas involucradas, sino que a las organizaciones e incluso a la sociedad. Además, los autores nos comparten algunas recomendaciones sobre qué es lo que podemos hacer para que estas interacciones sean beneficiosas para las organizaciones y los individuos que las componen.

En la sección *Mi investigación*, Cristian Vásquez nos comparte sus importantes hallazgos sobre las investigaciones relacionadas a las emociones en el trabajo que realiza en la University of Sheffield junto a su equipo. Específicamente, Cristián nos habla sobre el concepto de regulación interpersonal emocional en las organizaciones, definido como aquellas acciones intencionales que llevan a cabo los líderes

y/o integrantes de un equipo para impactar en las emociones de otros. Sus investigaciones han demostrado que estas acciones impactan la motivación, confianza, conflicto e incluso el desempeño del equipo y que es posible realizar intervenciones para aumentar el uso de estas acciones dentro de las organizaciones. Por otro lado, en la sección *Psicología, Comportamiento Organizacional y Comunidad*, Gonzalo Muñoz nos comparte una interesante reflexión sobre el rol de la evaluación y selección de personas en la igualdad de oportunidades, siendo clave el uso de métodos de evaluación y selección de personas justos y transparentes para posibilitar la movilidad social.



SECCIÓN: MI INVESTIGACIÓN

TRABAJAR EN ESTE EQUIPO ME HACE SENTIR BIEN: REGULACIÓN EMOCIONAL INTERPERSONAL EN EQUIPOS DE TRABAJO

Cristian Vásquez
Lecturer in Leadership
Sheffield University Management School
University of Sheffield, UK

La mayoría de nosotros hemos trabajado en equipo: en un proyecto en la universidad, un equipo deportivo o en el lugar de trabajo. Al ser parte de un equipo, puedes haber experimentado la ayuda de un compañero al darte un consejo cuando estabas nervioso o alegría, cuando otro integrante del equipo habló acerca de tus fortalezas. Imagina, por ejemplo, el caso de un equipo de cocina en un restaurant. Para servir los platos a tiempo, el equipo tiene que dividir e integrar su trabajo, siguiendo procedimientos difíciles y estrictos. Ignacio, un integrante del equipo, comete un error en una preparación, poniendo en riesgo la ejecución de varios platos y el desempeño de todo el equipo. Como resultado, Ignacio se siente muy ansioso, frustrado y culpable lo cual, podría afectar su desempeño esa noche en el restaurant. En estos momentos, Miguel, otro integrante del equipo, se da cuenta de lo que le sucedió a Ignacio y le dice que no se preocupe, que es un excelente chef y que sólo ha cometido un error en esa preparación particular. Además, que el equipo en su conjunto puede apoyarlo y sacar adelante los platos. Las palabras de Miguel focalizan la atención de Ignacio en algo positivo, es decir en sus habilidades y en su buen desempeño previo. Así, gracias a las palabras de Miguel, Ignacio ahora se siente calmado y con más confianza. Además, otros integrantes del equipo también escucharon las palabras de Miguel, lo cual aumentó la confianza y entusiasmo de todo el equipo, permitiéndoles cumplir con los altos niveles de desempeño exigidos por el restaurant.

A partir de este ejemplo, podemos observar como, en equipos de trabajo, los integrantes

pueden activamente modificar las emociones de sus compañeros, lo cual puede facilitar procesos sociales, como la generación de confianza, y evitar situaciones de conflicto. Este tipo de situaciones, en la cual las personas tratan de modificar las emociones de otros, son comunes en una gran variedad de equipos, desde equipos deportivos a gerenciales (Barsade et al., 2000; Campo et al., 2016). El fenómeno psicológico a la base ha sido denominado *regulación emocional interpersonal*, definido como las acciones intencionales por parte de los individuos para iniciar, mantener o cambiar la ocurrencia o intensidad de las emociones de otras personas (Niven, 2017).

Investigaciones previas en regulación emocional interpersonal han reconocido este constructo como un concepto importante para entender las dinámicas interpersonales en el lugar de trabajo, como la calidad de la relación entre empleados, satisfacción al cliente y bienestar de los trabajadores (Troth et al., 2018). En esta línea, mi investigación trata de entender el rol de la regulación emocional interpersonal específicamente aplicado al contexto de equipos de trabajo. Particularmente, cuando estas acciones son realizadas tanto por los líderes como los integrantes de equipos.

Respecto a los **líderes**, estudios realizados con mi equipo de investigación, han demostrado que ellos realizan acciones para generar emociones positivas y negativas en sus integrantes, lo cual tiene una influencia directa en sus emociones, e indirecta en su desempeño, por ejemplo, en términos de innovación (Madrid et al., 2019; Vasquez et al., 2020). Estos resultados siguen un

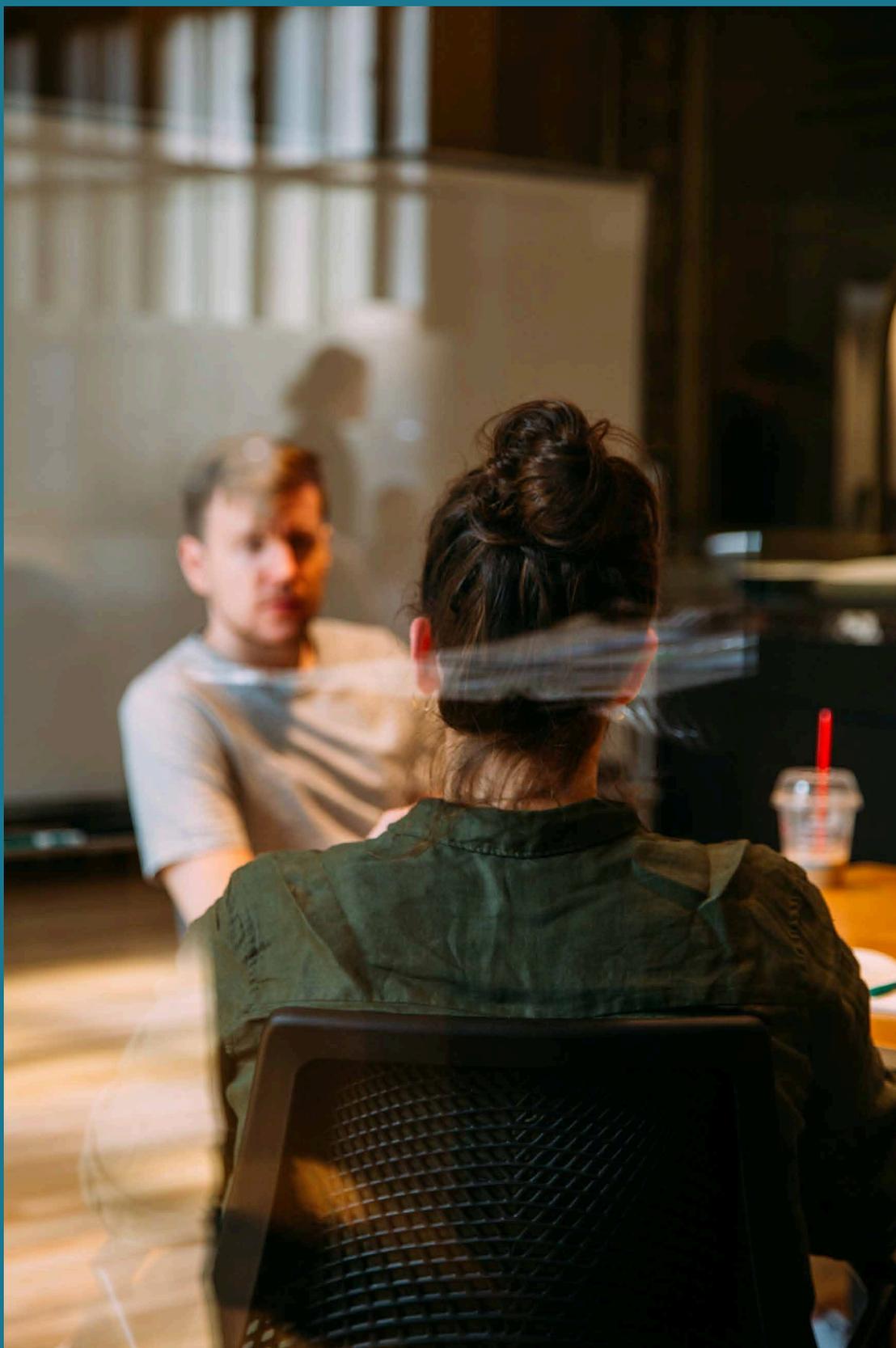
patrón similar a estudios realizados por investigadores estadounidenses, los cuales han demostrado que el desempeño cívico de los trabajadores (ser un buen ciudadano al interior de la organización), satisfacción laboral y relación interpersonal con sus líderes se ve aumentada, cuando los líderes realizan acciones para regular las emociones negativas de sus trabajadores (Little et al., 2016). Pero ¿por qué las personas regulan las emociones de otros? En términos generales, investigadores (ej., Niven, 2016) han señalado que las personas pueden regular las emociones de otros con fines egoístas (para su propio beneficio), o fines pro-sociales (para el beneficio de otros). Por ejemplo, una persona puede hacer sentir bien a otros, para lograr un favor personal (egoísta), o porque la otra persona se siente mal y lo necesita (pro-social). Aplicando esta distinción en el contexto del liderazgo, en un estudio recientemente publicado por nuestro equipo de investigación (Vásquez et al., 2021), demostramos que el efecto negativo de las motivaciones egoístas de los líderes en su relación interpersonal con los integrantes de sus equipos se ve disminuida si los líderes también tienen motivaciones pro-sociales.

Una parte importante de mi investigación es entender el efecto de las acciones de regulación emocional interpersonal desde la perspectiva de los **integrantes de equipos**, ya que, como se puede observar en el ejemplo al comienzo de esta nota, los integrantes frecuentemente realizan acciones para influir en las emociones de sus compañeros. Al respecto, nuestros estudios -aún en etapa de publicación- han demostrado que los integrantes realizan distintas acciones o 'estrategias' para producir emociones positivas (ej., alegría, entusiasmo, calma) en sus compañeros de equipo. Por ejemplo, ayudándolos con su sobrecarga de trabajo, usando el humor o dando consejos. Junto con lo anterior, los integrantes también pueden realizar acciones para generar emociones negativas en sus compañeros (ej., frustración, rabia, culpa). Por ejemplo, haciendo comentarios hirientes cuando se han sentido injustamente tratados. Los resultados de nuestros estudios -realizados con la participación decenas de equipos de trabajo-

han demostrado que estas acciones realizadas por integrantes para generar emociones positivas y negativas en otros integrantes tienen un efecto en la motivación, confianza, conflicto, y desempeño del equipo.

Finalmente, un área importante de mi investigación actual con otros académicos de la Universidad de Sheffield en el Reino Unido es entender el **efecto de intervenciones multinivel** (ej., trabajadores, equipos, líderes, toda la organización) en el bienestar de los trabajadores (Nielsen & Christensen, 2021). Por ejemplo, una intervención en regulación emocional interpersonal, en la cual se capacite a equipos de trabajo en el desarrollo de estas acciones, puede ser implementada al mismo tiempo, tanto en líderes (ej., trabajando en sesiones de *coaching*), como en integrantes de equipos (ej., sesiones grupales de capacitación y actividades de *team building*). Este efecto combinado a distintos niveles (ej., líder, integrantes), tiene el potencial de generar un efecto sinérgico en las relaciones sociales al interior del equipo, desempeño y bienestar de los trabajadores.

En síntesis, nuestros estudios han demostrado como el concepto de regulación emocional interpersonal puede ser relevante para entender los fenómenos de influencia a la base del liderazgo y trabajo en equipo, y pueden servir de base para el diseño e implementación de intervenciones destinadas a mejorar el desempeño y calidad de vida de los trabajadores.



SECCIÓN: PSICOLOGÍA, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNIDAD

SELECCIÓN DE PERSONAS E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Gonzalo J. Muñoz
Assistant Professor
School of Business Administration
Pontificia Universidad Católica de Chile

No me parece exagerado caracterizar a Chile como un sistema de castas. En una sociedad de castas el estatus social es un derecho que se hereda de la familia de origen, estatus social vinculado a un conjunto de beneficios o precariedades que son adquiridos por azar (nadie elige donde nacer) y que son prácticamente inalienables. La separación de los espacios sociales, la segregación geográfica, y las diferencias culturales, contribuyen a mantener a la sociedad rígidamente estratificada, en un estado de fragmentación permanente. Hay varios factores que contribuyen a mantener el sistema de castas. Uno de ellos es la endogamia, es decir, la fuerte inclinación de los miembros de las castas a procrear sólo con miembros que pertenecen al mismo grupo. Pero hay un segundo proceso, tal vez más gravitante, que es el sistema de protección que los miembros de una clase social instalan, consciente o inconscientemente, para restringir el ingreso de “nuevos” miembros. En este contexto, es fundamental promover el uso de métodos de evaluación y selección de personas justos y transparentes que al menos permitan la movilidad social. La meritocracia, aplaudida por el liberalismo por razones obvias, es observada con distancia y sospecha por quienes ven que las oportunidades laborales parecieran no depender tanto del mérito de ese individuo “libre”, sino que de la clase social de la cual ese individuo es parte, quiéralo o no. Aunque no existe un “santo grial” (Arthur et al., 2013) que elimine las diferencias que existen entre personas de distintas clases sociales—diferencias que tienden a favorecer a quienes han tenido acceso a una educación de mejor calidad o que tienen un mayor capital cultural—y mientras Chile sigue avanzando en este aparentemente

interminable peregrinaje hacia una sociedad igualitaria, podemos hacer un aporte al menos explicitando de qué manera la selección de personas puede estar contribuyendo a esta problemática.

Más de 100 años de investigación ha dado lugar a una profusa literatura sobre métodos de evaluación y selección de personas (Ryan y Ployhart, 2014). Tanto es el progreso en esta área que las síntesis que se han escrito en la última década usualmente comienzan preguntándose ¿para qué hacer otra revisión? Una parte de esta literatura se ha concentrado en identificar cuáles son los constructos que mejor predicen el rendimiento en el trabajo. El resultado de esta investigación ha mostrado que, además de “saber hacer la pega” (o *job knowledge*) hay dos constructos psicológicos que predicen rendimiento laboral con relativa precisión: la inteligencia general (o *general mental ability*) y, en menor medida, algunos rasgos de personalidad (como la responsabilidad). En mi experiencia, existe bastante resistencia tanto entre el público general como entre los especialistas en selección a “aceptar” la validez de estos hallazgos. Existen múltiples razones que explican esta resistencia, incluyendo la dificultad para entender la naturaleza probabilística de la predicción del comportamiento humano. Sin embargo, lo más interesante para efectos de la presente discusión, son los procedimientos alternativos a las recomendaciones que provienen de la investigación científica. Una de las prácticas más problemáticas y difíciles de erradicar es incluir el requisito de que los postulantes provengan de ciertas universidades prestigiosas. Aunque puede ser que, en promedio, los estudiantes de las mejores universidades tengan

algunos atributos más deseables para ciertos trabajos específicos, las decisiones de selección deben fundamentarse en mediciones directas de los atributos de los postulantes. Tomar como única referencia la universidad en la que se estudió supone que todos los estudiantes de esa universidad son igualmente “buenos” o, tal vez peor aún, que todos los estudiantes de la universidad A son mejores que los estudiantes de la universidad B. Si tenemos la posibilidad de medir directamente la inteligencia general de un postulante, ¿por qué basarse en una medida distal, indirecta e imprecisa de la inteligencia como es la universidad en que estudió el postulante? Me temo que la razón para usar este tipo de indicadores es la misma por la cual se prefieren postulantes que provienen de ciertos colegios. La pregunta que se está intentando resolver no es quién es el más capaz, sino quién se parece más a los miembros de este grupo. Dicho de otra manera, la pregunta no es cuáles son los atributos de esa persona específica, sino que ¿de dónde viene? ¿será de los nuestros?

Relacionado con lo anterior está la idea de elegir personas que se ajusten a la cultura de la organización. El ajuste persona-organización se refiere básicamente a la congruencia (o la falta de congruencia) entre los valores, intereses, y creencias de la persona y de la organización. Teóricamente, cuando los nuevos miembros de la organización se encuentran con otras personas parecidas a ellas en el lugar de trabajo, tienen mayor compromiso con la empresa, más satisfacción laboral y más ganas de permanecer ligados a ella. De forma bastante literal, las medidas de ajuste cultural son una forma de reproducir la cultura de la empresa y mantener “fuera” a quienes tienen otros valores, intereses, creencias, etc. Hay dos puntos relevantes sobre estas ideas. Por una parte, contrariamente a los estudios de validez que usan como criterio el rendimiento laboral o la rotación, la mayoría de los estudios sobre el ajuste persona-organización usan como criterio de efectividad variables actitudinales, como la satisfacción laboral. Desde un punto de vista legal, al menos en Estados Unidos, sólo el rendimiento

laboral y la rotación son reconocidos como indicadores legítimos para validar cualquier procedimiento de selección (Civil Rights Act, 1964, 1991; Equal Employment Opportunity Commission, 1978). En segundo lugar, cuando se usa el rendimiento laboral y la deserción como criterio, el ajuste persona-organización es un peor predictor que otros constructos y, en muchos casos, su validez es virtualmente cero (Arthur et al., 2006). Esto, por cierto, asumiendo que estas decisiones se basan en instrumentos que midan de manera sistemática y objetiva el ajuste persona-organización. Dudo que sea esta la realidad en nuestro país.

Por último, cabe mencionar a los sospechosos de siempre: los tests proyectivos. El estudio de Didier (2014) encontró que, en Chile, el 100% de las ofertas de trabajo para psicólogos que trabajan en selección requerían manejo de tests proyectivos como el Lüscher (o “test de los colores”) o el Rorschach (o “test de las manchas”). Es interesante notar que ambos tests tienen como propósito hacer una evaluación de la personalidad, propósito totalmente razonable y en consonancia con lo que sugiere la literatura científica—a saber, que hay ciertos rasgos de personalidad que predicen rendimiento laboral. Más allá de si estos métodos miden o no los rasgos de personalidad que debiesen medir, a mi parecer, un problema con estos tests es que dependen muchísimo de las capacidades y nivel de formación del examinador. Cuando las decisiones de contratación dependen tanto de la autoridad de un experto, que tendría un acceso privilegiado a una realidad psicológica que es inaccesible para el resto de nosotros los mortales, es mucho más difícil interrogar al interrogador sobre la racionalidad de dichas decisiones. En ese contexto, es más fácil también que se incluyan en el modelo de decisión otros factores que están ponderados de manera más o menos arbitraria.

A medida que el trabajo se vuelve más complejo, es más importante contar con dispositivos de evaluación y selección que consideren la complejidad de las personas. Lamentablemente, justamente aquellos predictores que mejor predicen rendimiento en contextos complejos son constructos como la inteligencia

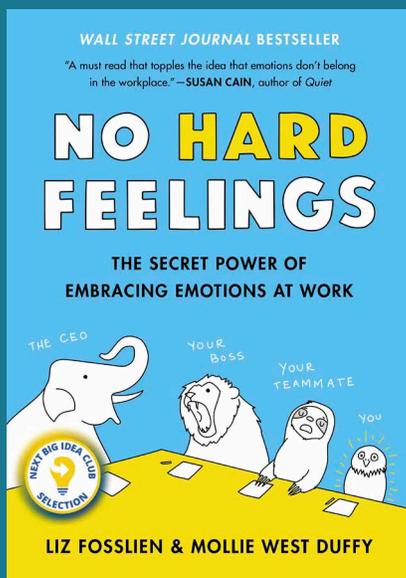
general que históricamente han favorecido a los grupos mayoritarios en detrimento de las minorías. Por ejemplo, si usamos la inteligencia general como predictor, lo que tiende a ocurrir es que las minorías quedarán sistemáticamente subrepresentados entre los seleccionados—lo que se conoce como el dilema validez-diversidad. Por ejemplo, se ha observado que, en pruebas de inteligencia general, los blancos puntúan casi una desviación estándar (que equivale a 100 puntos de diferencia en la PSU) por sobre los negros. Pero esta diferencia nada tiene que ver con el ser blanco o negro, sino con el hecho de que la raza está estrechamente asociada con el nivel socioeconómico y, por lo tanto, con el acceso a oportunidades educativas que tienen un impacto crucial en el desarrollo cognitivo. Sólo recientemente se ha empezado a investigar el efecto de la clase social sobre una serie de decisiones organizacionales clave. Un estudio de Ingram y Oh (2022) mostró que en Estados Unidos las personas de clases sociales bajas tienen un 32% menos de posibilidades de alcanzar puestos altos en las organizaciones, efecto que depende en buena medida del capital cultural y las oportunidades de educación (Ingram y Oh, 2022). En el mismo estudio, un análisis similar con una muestra de 92 países mostró que el efecto a nivel global es más alto que el observado en Estados Unidos. Si se ordenan los países del mundo en base al efecto que la clase social tiene en las decisiones organizacionales, Chile ocupa el lugar 22.

Chile está atravesando un momento histórico de cambios en muchos aspectos, un tiempo interesante para pensar de qué manera nuestras acciones en el ámbito de la gestión de personas puede afectar la forma en que se va tejiendo el entramado social. Pero en particular, el área de evaluación y selección de personas está conceptual y metodológicamente maduro como para hacerse parte en esta discusión.

PRÓXIMOS EVENTOS

- Este lunes 9 de mayo cierra el plazo para enviar una investigación al Southern Management Association Meeting. Más información aquí: www.xcdsystem.com/sma/abstract/index.cfm
- Este lunes 10 de mayo cierra la postulación a la Beca de Magíster en el Extranjero de Bechas Chile, Convocatoria 2022. Más información aquí: <https://www.anid.cl/concursos/concurso/?id=931>
- Hasta hoy 2 de mayo está disponible el precio de “early registration” para el Academy of Management Meeting 2022.
- En junio abre las postulaciones para enviar investigaciones a presentar en el 21st EAWOP Congress que se realizará en Katowice, Polonia.

LECTURAS RECOMENDADAS



No hard feelings

Liz Fosslien y Mollie West Duffy



La expulsión de lo distinto

Byung-Chul Han

Referencias

- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 786-801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Arthur, W., Jr., Doverspike, D., Barrett, G. V., & Miguel, R. (2013). Chasing the Title VII holy grail: The pitfalls of guaranteeing adverse impact elimination. *Journal of Business and Psychology, 28*, 473-485. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9289-6>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. R., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly, 45*(4), 802-836. <https://doi.org/10.2307/2667020>
- Campo, M., Sanchez, X., Ferrand, C., Rosnet, E., Friesen, A., & Lane, A. M. (2017). Interpersonal emotion regulation in team sport: Mechanisms and reasons to regulate teammates' emotions examined. *International Journal of Sport and Exercise Psychology, 15*(4), 379-394. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2015.1114501>
- Ingram, P., & Oh, J. J. (2022). Mapping the class ceiling: The social class disadvantage for attaining management positions. *Academy of Management Discoveries, 8*, 56-76. <https://doi.org/10.5465/amd.2020.0030>
- Madrid, H. P., Niven, K., & Vasquez, C. A. (2019). Leader interpersonal emotion regulation and innovation in teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4). <https://doi.org/10.1111/joop.12292>
- Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive participatory organizational interventions: a multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696245>
- Niven, K. (2016). Why do people engage in interpersonal emotion regulation at work? *Organizational Psychology Review, 6*(4), 305-323. <https://doi.org/10.1177/2041386615612544>
- Niven, K. (2017). The four key characteristics of interpersonal emotion regulation. *Current Opinion in Psychology, 17*, 89-93. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.06.015>
- Little, L. M., Gooty, J., & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 85-97. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- Pyburn, K. M., Jr., Ployhart, R. E., & Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. *Personnel Psychology, 61*, 143-151. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00108.x>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology, 65*, 693-717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2018). Interpersonal emotion regulation in the workplace: A conceptual and operational review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*(2), 523-543. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12144>
- Vásquez, C. A., Madrid, H. P., & Niven, K. (2021). Leader interpersonal emotion regulation motives, group leader-member exchange, and leader effectiveness in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 42*(9), 1168-1185. <https://doi.org/10.1002/job.2557>
- Vásquez, C. A., Niven, K., & Madrid, H. P. (2020). Leader interpersonal emotion regulation and follower performance. *Journal of Personnel Psychology, 19*(2), 97-101. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000249>