



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO



ESCUELA DE ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 3079-02

“LA IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EN LA ORGANIZACIÓN
Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

AIDA SALAS GRANADOS

MATRICULA: 403501852

LIC. MA. DE JESÚS LOPÉZ ARELLANO
ASESOR DE TESIS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios nuestro Señor: Por haberme proporcionalado fortaleza, salud y sabiduría para lograr esta meta, ya que el siempre estuvo conmigo en los momentos más difíciles.

A mi hijo : Quién es lo más hermoso que tengo y que siempre me apoyo para terminar mi licenciatura aunque esto representara ausentarme quizás cuando más me necesitara

A mi familia por el apoyo brindado.

A dos personas que partieron cuando menos lo imagine pero se que desde el cielo están viéndome: el prof. Víctor Manuel Morales Díaz al cual le agradezco con toda el alma haberme transmitido sus conocimientos para que llegara a ser una profesionista. Y a mi querido sobrino Adolfo Sergio Franco Salas quien fue como un segundo hijo, una gran persona alegre, bondadosa, buen hijo por eso estoy segura que Dios siempre estará a su lado. Los quiero mucho y jamás los he olvidado, siempre estarán en mi mente y corazón.

A mis grandes amigas Consuelo y Noemí que por más de 10 años han sido como mis hermanas, por su comprensión y cariño que siempre me han brindado en los momentos más difíciles que he tenido. Jamás las olvidaré y de nuevo gracias por su amistad.

A mis amigas Clara, Verónica, Elisa, Elizabeth, Diana, Carmen, Marisol, Verónica, Rocio, y Roxxana quienes me han brindado su amistad incondicional, las quiero mucho y quiero reiterarles que siempre contarán conmigo.

A mis amigos donde labore Jorge Aarón, Sandra, Rodolfo, Liliana, Roberto los cuales me apoyaron con sus conocimientos.

A mis compañeros y amigos de mi generación 2002-2006 en especial a ti Mariana gracias por tu amistad me siento muy orgullosa de haberte conocido, te agradezco tu apoyo incondicional para lograr este objetivo jamás lo olvidare. Que Dios te cuide y te ilumine.

A los Directores Lic. Arnulfo Vega Vázquez y Lic. Gil Alcantara Jiménez, gracias por sus sabios consejos y apoyo, así como a todo el personal que trabaja en esta Institución Académica.

Gracias a la Lic. María de Jesús López Arellano, por su apoyo para el logro de mi tesis.

A mi gran amiga y comadre Otilia y a mi ahijada Ana Alejandra las quiero con toda el alma, así como a Teresa, Anabel y Blanquita.

A todos mis profesores de mi carrera, gracias por sus enseñanzas que Dios los bendiga a ustedes y a toda su familia.

Índice
Capítulo 1
Generalidades

	Página
1.1 Concepto e importancia de la psicología industrial	1
1.2 Breve historia de la psicología	2
1.3 Aspectos multiculturales y transculturales en la Psicología	3
1.3.1 Importancia del multiculturalismo para la psicología	4
1.3.2 Teoría de la influencia cultural	4
1.4 Los desafíos de la psicología industrial en el siglo XXI	6
1.5 La psicología industrial como profesión	7

Capítulo 2

Condiciones de trabajo en las Organizaciones

2.1 Condiciones físicas del trabajo	8
2.2 Condiciones temporales de trabajo	17
2.3 Condiciones psicológicas del trabajo	20
2.4 Sistema hombre-máquina	21
2.5 Desempeño de funciones en el ambiente físico del Trabajo	25
2.6 Diseño y condiciones en el ambiente físico del trabajo	26

Capítulo 3

La evaluación de los individuos

3.1 Fundamentos de evaluación	27
3.1.1 ¿Qué es una prueba?	27
3.1.2 Categoría de pruebas	28
3.1.3 Pruebas y cultura	29
3.2 Procedimientos para evaluar capacidades	30
3.2.1 Pruebas de capacidades físicas	30
3.2.2 Personalidad	32

	Página
3.3 Otros métodos de evaluación	32
3.3.1 Evaluación individual	33
3.3.2 Entrevistas	33
3.3.3 Centros de evaluación	35
3.3.4 Pruebas situacionales y de muestras de trabajo o Simulación	37
3.3.5 Datos bibliográficos	40
3.3.6 Calificaciones y cartas de recomendación	43
3.4 Tópicos especiales de evaluación	43
3.4.1 Pruebas de alcohol y drogadicción	44
3.4.2 Pruebas de integridad	44
3.4.3 Evaluación basada en computadora	46

Capítulo 4

Dinámica del comportamiento en la organización

4.1 Definiciones de grupos y equipos	48
4.2 Círculos de calidad	50
4.3 Equipos de proyecto	51
4.4 Equipos Virtuales	51
4.5 Estructura y proceso del comportamiento organizacional.	53
4.6 Relaciones grupales	54
4.7 Aspectos culturales en los equipos	56

Capítulo 5

Conducta emocional en las organizaciones

5.1 Teorías de la personalidad	57
5.2 Frustración y ansiedad	59
5.3 Estrés: concepto y naturaleza	60
5.3.1 Estudio del estrés en el ambiente de trabajo	61
5.3.2 Estresores comunes en el trabajo	63
5.3.3 Consecuencias del estrés	63
5.3.4 Teorías sobre el estrés	65
5.3.5 Reducción y manejo del estrés	67
5.3.6 Sistema de prevención del estrés	69
5.5 Alcoholismo y uso de drogas en el ambiente laboral	71
5.6 Sistema de prevención	73

Capítulo 6

La motivación en el trabajo		Página
6.1	La posición central de la motivación en la psicología	76
6.2	Significado e importancia de la motivación en el escenario laboral	77
6.2.1	Motivación y desempeño	78
6.2.2	La motivación y el equilibrio trabajo-vida	78
6.2.3	La motivación y las actitudes	80
6.2.4	La motivación y la personalidad	81
6.3	Interés por el trabajo	81
6.4	Teorías de la motivación	83
6.4.1	Teoría de la persona como máquina	86
6.5	Enfoques modernos de la motivación en el trabajo	87
6.5.1	El concepto de auto-eficacia en la teoría moderna de la motivación	88
6.5.2	Teoría de la acción	89

Capítulo 7

Riesgos de trabajo: Seguridad e Higiene en el trabajo		
7.1	Conceptos de enfermedad de trabajo	91
7.1.1	Clasificación de enfermedad de trabajo	91
7.2	Accidentes de trabajo	93
7.2.1	En el centro de trabajo	93
7.2.2	En tránsito	93
7.3	Fundamentos legales de Seguridad e Higiene en el trabajo	94
7.3.1	Normas de seguridad	96
7.3.2	Enfoques en seguridad laboral	97
	Conclusiones	98
	Glosario	100
	Bibliografía	108

Introducción

El objetivo básico de la psicología industrial es introducir el método científico como base de las decisiones de la conducta humana necesarias para comprender las causas que originan la frustración, ansiedad, estrés laboral, motivación y satisfacción en el trabajo. La administración de recursos humanos tiene como funciones principales la planeación del personal, las relaciones con los empleados, la selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación y retroalimentación.

Por lo tanto, la aplicación de pruebas psicométricas son una tarea fundamental e importante para la toma de decisiones, del mejor prospecto; toda vez que en esta etapa se evalúan sus facetas de personalidad, a través de valuaciones individuales, pruebas situacionales, muestras de trabajo o simulación y entrevistas el resultado de todas sus evaluaciones será la base para el desarrollo profesional del trabajador en la organización.

El administrador que desempeñe su función como jefe del área de recursos humanos, debe considerar condiciones físicas ambientales y psicológicas con el propósito de formular estrategias que coadyuven con la productividad, individual y organizacional.

Por lo anterior, en el presente trabajo se han desarrollado los temas de importancia para lograr un adecuado desempeño laboral.

Capítulo I

GENERALIDADES

1.1 Concepto e importancia de la psicología industrial

La psicología industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, su importancia radica en que por ser ciencia se basa en la observación y experimentación, se ocupa únicamente de la conducta externa, es decir, lo observable objetivamente. Los psicólogos estudian la conducta en todas sus formas: desde la más sencilla hasta la más compleja. Estos especialistas se interesan en la conducta total de los grupos, organizaciones y las interacciones entre los individuos.

Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Así mismo en los problemas complejos de la productividad humana de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano, adquisición de destrezas, motivación humana de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, seguridad física, salud mental, de la interacción entre las necesidades, objetivos de la industria, necesidades de los empleados.

1.2. Breve historia de la psicología

La psicología industrial nace a principios del siglo XX el 20 de diciembre de 1901. Fue cuando el doctor Walter Hill Scout, psicólogo de la Universidad North Western pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como pruebas de grupos, pruebas profesionales, escalas de calificación e inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial.

En 1917 las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se ha ido desarrollando el tema, se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y la psicología de publicidad. No hay duda que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología industrial, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas, elaborando programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Para 1947 el Banco de Comercio incorporó la selección de personal, a iniciativa del Doctor Germán Herrera, quien utilizó la misma batería de pruebas que tenía el Banco de México.

En 1949 se instaló, en el Distrito Federal, el Instituto de Personal, quien pretendía dar servicio a las empresas que no contaban con personal o recursos que les permitieran instalar un Departamento Psicológico. La psicología se difundía a través de estos esfuerzos.

Durante esa época el ingeniero David Mehel introdujo la aplicación de pruebas psicométricas para admisión y promoción de empleados en la empresa de Teléfonos de México.

Para 1959 la psicología invadía al sector público, la Comisión Federal de Electricidad contrata varios psicólogos a través de la Sra. Elena Salazar Mayer quien los incorpora a la selección de personal y a la investigación de la psicometría adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominós, Wais y Barranquilla. En el año de 1967 ya existían formalmente las áreas de Psicología del Trabajo y de Psicología Social dentro del plan de estudios de la carrera de Psicología en la UNAM.

Las Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. Se funda en Mayo e 1970 ante los cambios que se estaban dando, y con la inquietud de enriquecer la preparación profesional de los psicólogos orientados al trabajo.¹

1.3 Aspectos multiculturales y transculturales en la psicología.

Existen algunas diferencias entre el mundo que usted conoce y el que experimentaron nuestros padres cuando tenían su edad. De inmediato pensará en las diferencias tecnológicas, pero igualmente dramáticas son las diferencias en la “gente” Durante el día, en la calle, encontrará una amplia gama de nacionalidades. Posiblemente sudafricanos, israelitas, chinos, japoneses y alemanes, etc. En los años recientes, tal diversidad podía esperarse en Londres o Nueva York, pero ahora es probable hacerlo en cualquier ciudad, grande o mediana y más aún en los escenarios educativos.

Las nacionalidades pueden visualizarse como vagones. En ellos y para ellos, la nacionalidad es simplemente una realidad geográfica. Hablamos de una nación como de nuestro lugar de nacimiento: nacimos en México, en la India o en Italia. Su nacionalidad, como un vagón tiene importancia porque transporta material psicológico. Los geógrafos, economistas y políticos pueden estar interesados en la nacionalidad pero los psicólogos están comprometidos con las implicaciones conductuales de la nacionalidad.

¹ Introducción a la psicología industrial y organizacional
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

Probablemente el material más importante para el psicólogo sea la cultura. La cultura puede definirse como “un sistema en que los individuos comparten significados y formas comunes de ver los eventos y objetos” Es la cultura la que distingue a las personas más que la nacionalidad.

En la psicología industrial organizacional algunas de las diferencias culturales más obvias están relacionadas con las nacionalidades. La definición de cultura enfatiza el compartir significados e interpretaciones. Esto subraya la oportunidad de la gente para tener diferentes significados e interpretaciones de un suceso u objeto.

Por eso, el reconocimiento de la influencia de la cultura es tan importante para la Psicología Industrial Organizacional, toda vez que en el mundo laboral reúne a personas de diversas nacionalidades.

1.3.1 Importancia del multiculturalismo para la psicología

A raíz del proceso de globalización no sólo económica, sino también educativa y profesional, México se enfrenta a una competitividad mundial, que a partir del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, se genera una fuerte presión hacia las instancias educativas, sobre todo a las instituciones de educación superior, para que den respuesta oportuna y eficaz a las necesidades productivas del país.

Los campos de la Psicología Industrial y de los recursos humanos están empezando a reconocer la importancia de un fundamento multicultural para entender la conducta laboral.

1.3.2 Teoría de la influencia cultural

Las variables culturales representan sólo una de diversas influencias en la conducta laboral. Influyen también en las habilidades y en la motivación de los individuos, en las habilidades gerenciales, en las conductas de liderazgo, en las prácticas de administración de los recursos humanos y en las variables individuales y grupales. Sin embargo, la cultura es un factor clave en la apreciación de la complejidad del escenario laboral moderno.

La psicología industrial se enfoca en la percepción de la cultura por parte del trabajador individual.

Cinco dimensiones de la teoría de la cultura de Hofstede

- Individualista/colectiva: Grado en que los individuos ven por sí mismos versus a permanecer integrados a un grupo (por lo regular la familia)
- Distancia de poder: grado en que los miembros de menos poder de una organización aceptan y esperan una distribución desigual del poder.
- Evitación de la incertidumbre: Grado en que los miembros de una cultura se sienten cómodos en situaciones inestructuradas.
- Masculinidad/femineidad: Distribución de los roles emocionales entre los géneros, donde el rol masculino es “rudo” y el femenino es “tierno; las culturas masculinas tienden a enfatizar el logro y el desempeño técnico mientras que las culturas femeninas enfatizan las relaciones interpersonales y la comunicación.
- Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo: Grado en que los miembros de una cultura esperan cubrir sus necesidades materiales, sociales y emocionales, ya sea inmediata o demoradamente.

Aplicaciones adicionales en la teoría de Hofstede en países contrastantes.

- Colectivo/individualista. Los países como Estados Unidos, Gran Bretaña y Holanda, Los individuos tienden a mostrarse más preocupados por sí mismos y por su familia que por la comunidad; en Pakistán y Taiwán la mayor preocupación es por la comunidad más que por el individuo.
- Distancia de poder. En Dinamarca e Israel se busca reducir las desigualdades en el poder, mientras que en la India y en Filipinas aceptan y mantienen las distancias de poder.

- Evitan la incertidumbre. Las culturas de Grecia y Portugal buscan la certeza o seguridad.
- Masculinidad/femineidad. En las culturas masculinas como la estadounidense, japonesa y alemana, el desempeño, el éxito y el bienestar son importantes; en las culturas de Suecia, Noruega y Holanda, las personas, las relaciones y el ambiente son más importantes que el bienestar y el logro.

1.4 Los desafíos de la psicología industrial en el siglo XXI

La psicología debe de ser relevante. Esto significa que debemos estudiar los problemas actuales, no los de ayer. En este momento la relevancia significa enfrentar los problemas de la globalización de la economía, mejorar la evolución tecnológica del escenario laboral, hacer contribuciones de grupo y de equipo más que individuales y equilibrar el trabajo.

La psicología industrial debe de ser útil; así como la psicología clínica y la educativa es una subdisciplina aplicada. El valor agregado de la disciplina está en aplicar las teorías y hallazgos de investigación.

En la actualidad, en la que los cambios acelerados y la innovación tecnológica parecen rebasarnos: el conocimiento, las estrategias y las nuevas estructuras modifican la forma de entender lo que es el trabajo y las personas que lo ejercen.

Existen por lo menos seis áreas disciplinarias cuyas aportaciones son necesarias en la conformación del campo de la psicología del trabajo y las organizaciones: la administración, sociología, pedagogía, economía, derecho, y antropología que de manera interdisciplinaria permiten abordar en forma integral su objeto de estudio:

Además, de estos grupos disciplinarios, será la psicología como campo científico y profesional de la que se ocupa el currículum en general, la encargada de aportar los contenidos específicos del mismo.

Es al psicólogo al que le corresponde rescatar el lado humano de las organizaciones, llevando a cabo especial atención en aquellos aspectos que

beneficien la satisfacción y el bienestar tanto de los trabajadores como de los empleados.

1.5 La psicología industrial como profesión

Los egresados deberán contar con competencias profesionales que les permitan solucionar problemas y generar innovaciones en los contextos relacionados a las actividades laborales o de trabajo, participando con los profesionistas de otras disciplinas relacionadas.

Para ello, será necesario que adquieran los conocimientos teóricos y las habilidades técnico- metodológicas que les permitan insertarse en el campo profesional de la psicología del trabajo, incidiendo, tanto en las áreas tradicionales del mercado de trabajo:

- Análisis de puestos
- Selección y capacitación de personal
- Administración de los recursos humanos
- Comportamiento organizacional
- Motivación
- Satisfacción
- Estrés

Es necesario contemplar contenidos académicos que impulsen o desarrollen capacidades de investigación, planeación, diseño, control, organización y sistematización, que le faciliten al profesionista tener acceso a la información relevante a identificar y diagnosticar problemas, a definir estrategias de intervención para la solución de problemas y/o el desarrollo de alternativas en métodos y procedimientos utilizados para mejorar la productividad y las condiciones laborales, así como para evaluar resultados.

Por lo tanto, la psicología del trabajo y en las organizaciones, puede considerarse como una gran área de contenidos de la disciplina, que en términos generales, su objeto de estudio lo constituyen los comportamientos y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, social y grupal.

Capítulo 2

Condiciones de trabajo en las organizaciones

2.1 Condiciones físicas del trabajo

La constante e innovadora mecanización del trabajo, los cambios de ritmo, de producción, los horarios, las tecnologías, aptitudes personales, etc., generan una serie de condiciones que pueden afectar a la salud, son las denominadas Condiciones de trabajo, a las que podemos definir como “el conjunto de variables” que definen la realización de una tarea en un entorno determinando la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social. .

Condiciones de trabajo

- Medio Ambiente
- Termorregulación Posturas Tiempo
- Iluminación Esfuerzos Ritmo
- Espacio Manipulación Estilo de mando
- Ruido Contaminantes

Medio ambiente físico de trabajo: Nos referimos a factores de medio ambiente natural en el ámbito de trabajo y que aparecen de la misma forma o modificada por el proceso de producción que puede repercutir negativamente en la salud.

Hay que tener en cuenta la influencia de algunas condiciones físicas del lugar de trabajo, como pueden ser la existencia de elevadas temperaturas (con el consiguiente aumento de la sed), los horarios prolongados que aumentan la sensación de cansancio y la necesidad de estimularse; los elevados niveles de ruido vibración (condiciones que predisponen a trastornos del sueño, dolores de cabeza, tensión, irritabilidad); la contaminación atmosférica; la falta de espacio físico; el tener que realizar esfuerzos excesivos o la utilización de maquinaria pesada; el trabajo al aire libre; etc.

Ruido: Las personas sometidas a altos niveles de ruido aparte de sufrir pérdidas de su capacidad auditiva pueden llegar a la sordera, acusan una fatiga nerviosa que es origen de una disminución de la eficiencia humana tanto en el trabajo intelectual como en el manual.

Podemos definir ruido como un sonido no deseado e intempestivo y por lo tanto molesto, desagradable y perturbador. El nivel de ruido se mide en decibeles Para mantener una conversación a una distancia normal el nivel de ruido debe estar comprendido entre 60 y 70 dB, si no se consigue entender lo que nos dicen a un metro de distancia podemos sospechar que el ruido es excesivo.

Nivel de ruido calificación (dB)		Origen del ruido	Sensación que produce en oído
130	Ensordecedor	Motor a reacción Tracas de Tráfico	Sensación de dolor
120	Ensordecedor	Martillo pilón. Remachado de cisternas	Sensación de dolor
110	Muy alto	Laminadoras Martillos forjadores	Insoportable
100	Muy alto	Discoteca	Imperiosa de salir de ese ambiente
90	Muy alto	Tallar mecánico Imprenta. Prensas	Sensación molesta
80	Alto calle ruidosa	Tornos. Fresadoras	Sensación molesta
70	Moderado Almacenes	Conversación en voz alta.	Incómodo
60	Moderado Sosegada	Restaurante tranquilo	Conversar
40	Moderado-bajo	Biblioteca, Sala de Espera.	Nivel agradable
30	Bajo	Dormitorio	Adecuado para descanso
20	Muy bajo	Estudio de radio, iglesia vacía	Adecuado para descanso
10	Muy bajo	Cabina audiométrica. Ruido de la propia respiración.	Adecuado para descanso

El nivel de ruido de una zona aumenta a medida que se incrementa el número de fuentes productoras de ruido.¹

¹ http://www.pacorey.net/prevencion/condiciones_trabajo.htm

La exposición prolongada a elevados niveles de ruido continuo, causa lesiones auditivas progresivas que pueden llegar a la sordera; pero el ruido de lesión auditiva no depende solamente de la exposición profesional sino que también tiene mucho que ver con la exposición al ruido en la vida privada, es la exposición total el determinante. Por ejemplo, la música a un determinado volumen y durante un cierto tiempo de exposición puede resultar tan peligrosa como un ruido industrial. Las lesiones auditivas y la pérdida de audición no son los únicos efectos adversos del ruido ya que el oído está relacionado con numerosos órganos por lo que puede desencadenar efectos negativos sobre ellos. El ruido puede afectar al sistema circulatorio y producir taquicardias y aumento de la presión sanguínea, puede disminuir la actividad de los órganos digestivos y acelerar el metabolismo y el ritmo respiratorio, puede provocar trastornos del sueño fatiga psíquica.

Todos estos trastornos disminuyen la capacidad de alerta del individuo y pueden ser en consecuencia, causas de accidentes. La peligrosidad de la exposición a un ruido no sólo depende de su nivel en dB sino del tiempo diario durante el cual se está sometido al mismo.

La legislación del ruido el Real decreto 664/97, recomienda tener presentes los ruidos continuos de más de 90dB ya que son posibles causantes de enfermedad profesional y los ruidos de impacto o ruidos instantáneos de más de 130 dB, como causa de accidentes auditivos.

Obligaciones del empresario de carácter general

- a) Reducir al mínimo posible el nivel sonoro de los puestos de trabajo, actuando en el origen del mismo prioritariamente, es decir, reduciendo la emisión de ruido de la fuente sonora.
- b) Tener en cuenta lo anterior en la concepción de nuevos puestos de trabajo o en la modificación de los ya existentes.
- c) Cumplir las obligaciones específicas en cada situación de exposición al ruido.

Instrumentos de medición

Para el cálculo del nivel diario equivalente, se utilizarán diferentes instrumentos de medida, dependiendo del tipo de ruido existente y de la movilidad del trabajador al realizar la tarea, obteniéndose diferentes parámetros según los diferentes instrumentos.

La medición del ruido, establece que los instrumentos de medida deberán ser debidamente calibrados antes y después de la medición, que estas mediciones serán representativas de la exposición, tanto en número como en duración.

NIVELES	ACTUACIONES A REALIZAR
Inferior a 80 dB	No es necesario realizar actuaciones.
De 80 a 85 dB	Formación e información a los trabajadores. Evaluación de los riesgos cada 3 años. Suministrar protectores auditivos a los trabajadores que lo soliciten.
De 85 a 90 dB	Formación e información a los trabajadores. Evaluación de exposición a riesgos anual. Suministrar protectores auditivos a todo el personal. Control médico cada 3 años.
De 90 a 130 dB	Formación e información a los trabajadores. Evaluación anual de exposición a riesgos. Uso obligatorio de protectores auditivos. Señalización obligatoria de lugares con mayor riesgo. Control médico anual

Prevenir los efectos del ruido sólo puede lograrse mediante medidas preventivas que actúen sobre el foco de emisión sonora y reduciendo el nivel que llega al oído, pero si esto no es posible siempre puedes recurrir a la utilización de equipos de seguridad personal como son los tapones o las orejeras, si vas a realizar un trabajo sometido a altos niveles de ruido.

Vibraciones: Son oscilaciones de partículas alrededor de un punto en un medio físico equilibrado cualquiera y se pueden producir por efecto del propio funcionamiento de una máquina o un equipo.

Radiaciones: Son ondas de energía que inciden sobre el organismo humano llegan a producir efectos dañinos para la salud de los trabajadores.

Las radiaciones pueden ser de dos tipos:

Radiaciones ionizantes: Son ondas de alta frecuencia como por ejemplo los Rayos X, que tienen gran poder energético ya que pueden transformar la estructura de los átomos provocando la expulsión de electrones.

Los efectos para la salud dependen de la dosis absorbida por el organismo pudiendo afectar a distintos tejidos y órganos (médula ósea, órganos genitales) provocando desde náuseas, vómitos, cefaleas hasta alteraciones cutáneas y cáncer.

Existen diferentes métodos de prevención y protección frente a radiaciones ionizantes:

a) Tiempo: Reducir al máximo la exposición a la radiación:

- Conocimiento previo de la tarea que se va realizar.
- Disponibilidad de herramientas y materiales adecuados.
- Presencia sólo de personal imprescindible

b) Distancia: la intensidad de la radiación decrece con el cuadrado de la distancia:

- Empleo de herramientas de manejo a distancia.
- Señalización de las zonas.
- Utilización de piezas que eviten el contacto directo .

A nivel individual cada trabajador debe estar formado e informado de los riesgos que conlleva su trabajo, de las técnicas, y precauciones para

desempeñarlo y de la importancia del cumplimiento de la normativa de seguridad.

Radiaciones no ionizantes: son ondas de baja o, media frecuencia (microondas, láser...) que poseen poca energía. Pueden provocar desde efectos térmicos o irritaciones en la piel hasta conjuntivitis, quemaduras graves. Para que la elección de un sistema de prevención y protección sea lo más adecuado posible se deben tener en cuenta cada uno de los agentes contaminantes así, es conveniente usar una buena protección como por ejemplo, casco de tela metálica, gafas protectoras de vidrio metalizado, vestimenta de protección personal, gafas, protección de la cara.

Condiciones termohigrométricas: Son las condiciones físicas ambientales de temperatura, humedad y ventilación en las que desarrollamos nuestro trabajo.

Todo tipo de trabajo físico genera calor en el cuerpo, por ello, el hombre posee un sistema de autorregulación con el fin de mantener una determinada temperatura constante en torno a los 37° C. El confort térmico depende del calor producido por el cuerpo y de los intercambios con el medio ambiente y viene determinado por una serie de variables como:

- Temperatura del ambiente.
- Humedad del ambiente.
- Actividad física.
- Clase de vestido.

Unas malas condiciones termohigrométricas pueden ocasionar efectos negativos en la salud que variarán en función de las características de cada persona y su capacidad de aclimatación, así podemos encontrar resfriados, deshidratación, golpes de calor y aumento de la fatiga lo que puede incidir en la aparición de accidentes.

cción sobre la fuente de calor.

- a) Acción sobre el ambiente térmico: disponer de la ventilación del local necesario para evitar el calentamiento del aire.
- b) Acción sobre el individuo: hidratación adecuada, vestimenta, rotación de puestos.

Iluminación: es un factor que condiciona la calidad de vida y determina las condiciones de trabajo en que se desarrolla la actividad laboral y sin embargo, a menudo no se le da la importancia que tiene.

Para conseguir una iluminación correcta se deben tener en cuenta unos requisitos, el objetivo principal que se debe alcanzar es que la cantidad de energía luminosa que llegue al plano de trabajo sea la adecuada para la consecución del mismo.

Tabla en la que se establecen los niveles adecuados de iluminación según el tipo de trabajo:¹

Kilowatts es una potencia que proviene de la relación voltaje, carga y corriente una hora equivale a mil /watts

Watts	Tipo de trabajo
1000	Joyería, relojería, e imprenta
500 a 1000	Ebanistería
300	Oficinas en general
200	Industrias manufactureras
100	Salas de máquinas y calderas; depósitos y almacenes
50	Manipulación de mercancías
20	Patios, galerías y lugares de paso

¹ Ergonomía diseñada para gente de trabajo.
Becmont 1983, Volumen 1

Para tener una buena iluminación hay que tener en cuenta varios factores como:

- a) El tamaño de un objeto es un factor determinante para su visibilidad; entre más cerca más facilitará su visión.
- b) El contraste, que permite percibir los contornos de un objeto sobre su fondo.
- c) La falta de contraste puede producir fatiga en trabajos que requieran una atención cuidadosa.
- d) Los resplandores o reflejos provocan deslumbramiento, se producen cuando las fuentes luminosas están situadas en el campo de visión, dificultan la tarea del ojo y producen fatigas visuales.

Algunas medidas de prevención a seguir son:

1. Evitar que la iluminación incida directamente, colocando cortinas o persianas.
2. Intensidad adecuada al tipo de actividad.
3. Localización de las luminarias.
4. Combinar luz artificial con luz natural.

Contaminantes: Son agentes extraños al organismo humano que pueden producir alteraciones a la salud cuando están presentes en el ambiente.

Contaminantes químicos: Son sustancias que durante la fabricación, transporte, almacenamiento o uso pueden incorporarse al ambiente en forma de aerosoles, gases o vapores y, afectan a la salud del trabajador.

Pueden entrar en el organismo a través de varias vías:

1. Vía respiratoria: Constituida por todo el sistema respiratorio: nariz, boca.
2. Vía dérmica: El contaminante se incorpora a la sangre a través de la piel.
3. Vía digestiva: Comprende todo el aparato digestivo.
4. Vía parenteral: El contaminante penetra en la sangre a través de heridas y llagas.

Efectos de los productos tóxicos sobre el cuerpo humano

Corrosivos	Destrucción de los tejidos sobre los que actúa el tóxico.
Irritantes	Irritación de la piel o las mucosas en contacto con el tóxico.
Neumoconióticos	Alteración pulmonar por partículas sólidas.
Asfixiantes	Desplazamiento del oxígeno del aire, o alteración de los mecanismos oxidativos biológicos.
Anestésicos y narcóticos	Depresión del sistema nervioso central.
Sensibilizantes	Efecto alérgico del contaminante
Sistémicos	Alteraciones de los órganos.

La prevención: respecto a los contaminantes empieza por tener la información de los riesgos que conlleva cada sustancia, por eso es necesario que cada producto lleve una etiqueta conforme a lo establecido.

Hay que evitar el riesgo en el origen mediante las medidas de prevención correspondientes que ha de facilitar la empresa, equipos de protección colectivos, equipos de protección individual.

Contaminantes biológicos: Son microorganismos o partes de seres vivos que pueden estar presentes en el ambiente de trabajo y originar alteraciones en la salud. Los peligros biológicos pueden estar presentes en muchos puestos de trabajo: manipulación de productos de origen animal, cría y cuidado de animales, trabajos de laboratorios y clínicos, y, trabajos sanitarios.

El Real Decreto 664/1997 de 12 de mayo establece disposiciones mínimas aplicables a las actividades de aquellos trabajadores que realicen actividades sometidos a estos peligros. Tareas: son las diferentes actividades que conforman y diferencian un puesto de trabajo.

Carga de trabajo: Podemos definir la carga de trabajo como el conjunto de obligaciones psicofísicas a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

La consecuencia de una excesiva carga de trabajo es la fatiga que podemos definirla como la disminución de la capacidad física y mental de un trabajador después de haber realizado una actividad durante un período de tiempo. Para tratar la carga de trabajo hemos de hacer una distinción entre carga mental, física y psíquica.

Color: Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión. Así una pared blanca refleja más luz que una oscura. Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura, los decoradores de interiores saben muy bien de los matices del azul y verde son colores fríos, mientras que el rojo y anaranjado son colores cálidos.

2.2 Condiciones temporales del trabajo

Una parte esencial del ambiente laboral la constituye la cantidad de tiempo que un trabajador desempeña sus funciones en su área de trabajo. El número de horas y el reposo permitido durante la jornada influyen en la producción y en el estado de ánimo. Parece evidente que, al disminuir el número de horas semanales de trabajo, también merma la productividad.

Horario Flexible

Artículo 58. -La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición.

- Jornada diurna es la comprendida entre las seis y veinte horas.
- Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.
- Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media,

Artículo 62.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Hasta ahora el horario flexible ha dado excelentes resultados y, además ofrece varias ventajas, Se logra reducir el congestionamiento de tráfico que se observa a la entrada y salida del trabajador; en algunos casos ha dejado de ser un problema. Como los empleados consumen menos tiempo y energía en su camino de trabajo, llegan a él más frescos listos para iniciar de inmediato sus labores.

Rasgos del horario flexible que más gustan:

- Da la sensación de libertad.
- Se dispone de tiempo para ir de compras.
- Es posible asistir a las citas y compromisos
- Mayor comodidad para ir al trabajo y retornar a casa.
- Permite justar el horario si el trabajador se siente mal
- Da tiempo para los pasatiempos favoritos
- Se adapta el horario a la cantidad de trabajo
- Permite un mayor estado de responsabilidad
- Aumenta la calidad y cantidad de trabajo

Descansos

Si desea conservar un nivel adecuado de rendimiento hay que descansar en forma periódica. Incluso tratándose de trabajo mental o más sedentario, el cambio de estimulación proporcionado por el intervalo resulta de gran utilidad: permite distraerse y brinda la oportunidad de pensar en otras cosas o de charlar con el personal. Los que realizan trabajo físico bajo la intemperie en verano necesitan pausas frecuentes e ingerir agua

Empleo de medio tiempo y tiempo completo

Una tendencia en el horario es ofrecer trabajo permanente a los que desean trabajar menos de 40 horas normales. El empleo por hora (generalmente medio tiempo o sea 20 horas a la semana) ha ido adquiriendo mayor aceptación entre el personal.

El empleo de medio tiempo ofrece gran atractivo para los que tienen responsabilidades familiares. Gracias a él pueden combinar los deberes familiares como su profesión.

Trabajos por turno

Conforme a la Ley Federal de Trabajo artículo 60.

Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más se reputará jornada nocturna.

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Algunas empresas asignan a sus empleados un turno permanente; otras recurren a la rotación de personal; cada semana o en lapsos variables los cambian de turno.

No sólo decrece la productividad durante el turno nocturno, si no que se altera además el ciclo normal de vigilia y sueño y hasta pueden sobrevenir efectos físicos y mentales. El ser humano tiene un ritmo diurno, esto es un patrón cíclico uniforme de actividades de los órganos y glándulas, lo mismo que la composición química de la sangre. El ritmo se mantiene uniforme entre un período de 24 horas y el sucesivo; y eso significa que casi todos estamos alertas, somos más productivos en las horas normales de vigilia.

Los trabajadores que laboran de turno presentan problemas para dormir en el día, el cual se agrava por la luz solar, el ruido y las actividades de quienes conviven con ellos.

También se advierten efectos sociales y psíquicos. La familia debe de tratar de que la casa esté tranquila y por lo tanto, se altera la vida normal del hogar.

Por lo que se recomienda evitar la rotación de personal, así no faltaran problemas personales ni de producción pero menos graves.

Aquellos cuyo cuerpo es muy resistente a los patrones de cambio diurno habrán de trabajar únicamente de día, tanto por su bien como por el de la empresa.

2.3 Condiciones psicológicas del trabajo

Dos consecuencias fundamentales de la fragmentación de tareas (el aburrimiento y la monotonía) El aburrimiento llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza, fastidio) que deja sin energía y sin motivación alguna.

El que está profundamente motivado para producir el mayor número posible de unidades diarias se aburrirá menos que aquel que no lo esté. La observación de diferencias individuales en el nivel de aburrimiento hizo que los psicólogos investigasen las características personales para tratar de identificar y predecir quiénes tienden a aburrirse.

1.- Estos individuos no deberán ser contratados para tareas monótonas y repetitivas.

2.- Ampliar las tareas y exigencias del puesto mediante un programa de enriquecimiento del trabajo.

3.- Modificar las condiciones físicas o sociales del trabajo, así como el horario, la reducción del ruido, a la iluminación, al uso de colores idóneos y de música, así como los descansos bien programados

4.- Otra manera de contrarrestar el aburrimiento consiste en enseñar a los empleados el valor y el significado de su trabajo, que estos se sientan orgullosos de su trabajo y comprendan, la importancia del mismo.

Fatiga

Hay dos tipos de fatiga: la psicológica es el aburrimiento y la fisiológica, es el uso excesivo de los músculos. Estos dos tipos de trabajo pueden mermar el rendimiento y aumentar los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes.

La fatiga como se observado tiene elementos psicológicos y fisiológicos. Cuando se siente el trabajador muy cansado, existe irritabilidad y debilidad: no es fácil concentrarse en sus actividades.

Una fatiga excesiva predice con bastante certeza que la producción no será la programada.

La capacidad de ejecutar trabajos físicos varía entre las personas. Estas difieren en su salud general y resistencia física, y estos factores influyen en la rapidez y eficiencia con que cumplen sus deberes. La edad es otro factor de importancia: los más jóvenes suelen conservar un alto rendimiento.

Para evitar la fatiga psicológica es preciso seleccionar bien a los candidatos: deben de ser sanos y estar en excelentes condiciones física.

2.4 Sistema hombre-máquina

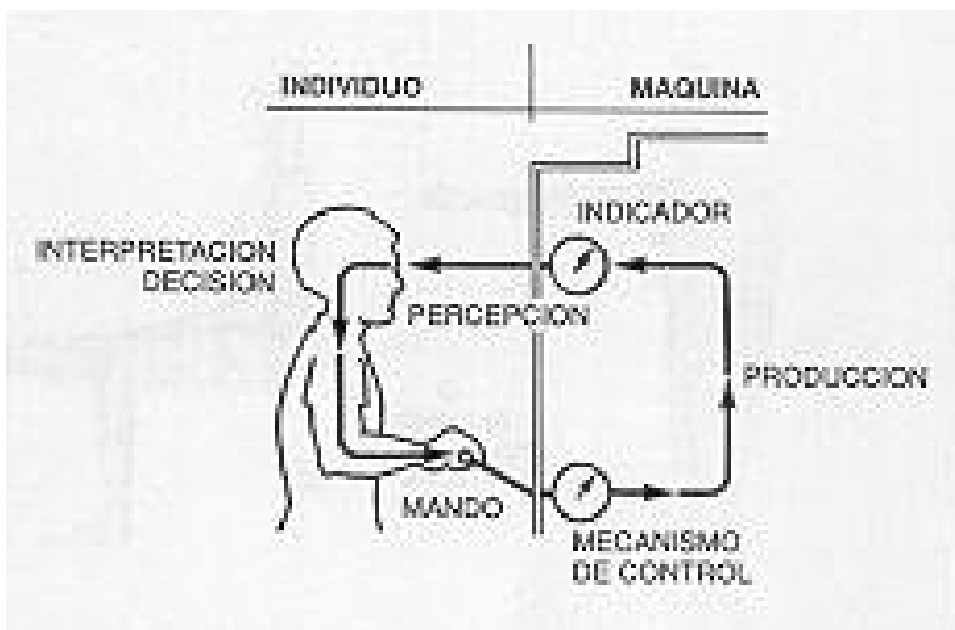
Podemos considerar el sistema hombre - máquina como una combinación de uno o más seres humanos y uno o más componentes físicos, que actúan recíprocamente para efectuar, a partir de unas entradas de energía e información determinada, una producción deseada.

En este contexto el concepto "máquina" se emplea en un sentido amplio, entendiendo como tal cualquier objeto, aparato, equipamiento, etc., que se utilice con el fin de conseguir un propósito o desempeñar alguna función. Esta interrelación implica un circuito de comunicación en el que la persona ocupa una posición clave: a ella le corresponde tomar las decisiones.²

² The ergonomics of work paces and machines
Taylor and Francis

El proceso de información es el siguiente: los indicadores, o "displays", de la máquina dan una información sobre la marcha de la producción; el trabajador registra esta información (percepción), debe comprenderla y evaluarla correctamente (interpretación), luego debe tomar una decisión y dar una respuesta, realizando los movimientos apropiados para transmitir la información a la máquina. Una señal de control informa a su vez del resultado de la acción

Proceso de información en el sistema hombre - máquina



Proceso de información en el sistema hombre - máquina

Los mandos representan el último eslabón en este circuito de informaciones; unos mandos mal diseñados pueden ocasionar distorsiones en el sistema.

El estudio ergonómico de estas comunicaciones deberá buscar los datos que permitan la mejor adaptación posible de los dos componentes del sistema, evitando los errores en la transmisión y la interpretación de la información: por un lado deberá tenerse en cuenta la percepción de las señales-diseño de indicadores; por otra parte hay que prestar especial atención a la emisión de la respuesta-concepción de mandos.

Para diseñar un sistema de control efectivo hay que tener en cuenta una serie de variables referentes a las aptitudes y conducta del operador y al tipo de respuesta que se requiere:

- 1.- Dimensiones físicas. La capacidad del operador humano evidentemente está limitada por sus propias dimensiones físicas tales como estatura, peso, longitud del brazo, altura al estar sentado, fuerza y capacidad para resistir fuerzas de tensión.
- 2.- Capacidad para percibir datos.- El ser humano es un notable organismo sensitivo. Por medio de sus sentidos un operador percibe información acerca de la operación del sistema de producción. Ve, huele, oye, gusta y siente. Los ingenieros de factores humanos o psicólogos-ingenieros estudian las capacidades humanas sensoriales para descubrir patrones de información que sean óptimos para ser percibidos por el operador.
- 3.- Capacidad de actividad motora. Los seres humanos poseen capacidades para responder al medio en la forma de acciones musculares. Por medio de acciones motoras un operador manipular dispositivos para lograr la operación adecuada del sistema.
- 4.- Capacidad de aprendizaje. Los seres humanos, por medio del adiestramiento, pueden modificar sus capacidades.
- 5.- Necesidades físicas y psicológicas. El proceso de producción deben diseñarse de manera que los operadores puedan proveer sus sistemas físicos cuando sea necesario.
- 6.- Sensibilidad al medio físico. El medio dentro del que funciona un operador puede afectar su ejecución para bien o para mal. Los psicólogos en ingeniería tratan de descubrir y delinear la variación ambiental tolerable en factores tales como temperatura, humedad ruido, aceleración, radiación vibración.

- 7.- Versatilidad humana. El operador rara vez se emplea como elemento en un solo sistema de producción. Por lo contrario se puede pedir que atienda diferentes sistemas simultánea o alternativamente. Se comporta como una unidad coordinada: percibiendo información procesándola, respondiente y modificando su conducta como lo exija la ocasión.
- 8.- Diferencias humanas.- El intercambio frecuente de operadores es la regla y los sistemas deben diseñarse para permitir tales cambios sin romper el proceso de producción.

Además, del diseño de los controles hay que prestar especial atención a su disposición. En ella además de la estética deberán prevalecer criterios de seguridad del trabajador, confort, separación entre mandos para evitar errores (seguridad del sistema), medidas antropométricas.

Aspectos generales que deberán considerarse: :

- a) Evitar imponer posturas forzadas; los movimientos naturales son más eficaces y menos fatigantes.
- b) Evitar tener los brazos extendidos.
- c) Dar la posibilidad de alternar la posición sentada y de pie.
- d) Procurar que los movimientos de los brazos sean opuestos o simétricos; el movimiento de un solo brazo implica una carga estática de los músculos del tronco.
- e) El plano de trabajo debe respetar las distancias óptimas de visión para el operario.
- f) Tener en cuenta la estabilidad de la posición del cuerpo.

Si el esfuerzo es continuado, distribuir la actividad muscular en diferentes miembros.

La posición de los controles es de suma importancia. Un espacio demasiado amplio entre ellos obligará a movimientos innecesarios, mientras que un espacio reducido puede provocar errores.

2.5 Desempeño de funciones en el ambiente físico del trabajo

Desempeño es conducta. En su forma ideal, es algo que la gente hace y que puede observarse. En muchos empleos, por supuesto la “conducta” es pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse; en su lugar sólo puede describirse con la ayuda del trabajador. En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas del rendimiento del trabajador. El desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien; no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí misma.

Componentes y definiciones del desempeño:

- **Rendimiento de la tarea específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar las tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- **Rendimiento de la tarea no específica del puesto:** Capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas que no son específicas a sus puestos.
- **Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita:** Rendimiento del individuo para escribir y hablar.
- **Mantenimiento de la disciplina personal:** El grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.

2.6 Diseño y condiciones en el ambiente físico del trabajo.

Las condiciones de trabajo que rodean a la actividad que realiza el trabajador, puede referirse a aspectos como:

- a) Condiciones ambientales: temperatura, iluminación, ruido, vibraciones, etc.
- b) Distribución del espacio y de los elementos dentro del espacio.
- c) Factores organizativos: turnos, salario, relaciones jerárquicas, etc.

El diseño ergonómico del puesto de trabajo intenta obtener un ajuste adecuado entre las aptitudes o habilidades del trabajador y los requerimientos o demandas del trabajo. El objetivo final, es optimizar la productividad del trabajador y del sistema de producción, al mismo tiempo que garantizar la satisfacción, la seguridad y salud de los trabajadores.

El diseño adecuado del puesto de trabajo debe servir para:

- Garantizar una correcta disposición del espacio de trabajo.
- Evitar los esfuerzos innecesarios. Los esfuerzos nunca deben sobrepasar la capacidad física del trabajador.
- Evitar movimientos que fuercen los sistemas articulares.
- Evitar los trabajos excesivamente repetitivos.
- Lograr una correcta visibilidad y una adecuada disposición de los elementos de trabajo.

El proceso de diseño del puesto de trabajo se inicia en función de los objetivos de la organización, diseñando para ello los objetivos del puesto de trabajo. A partir de ahí se evalúan todas las posibles interacciones que el trabajador va a tener en ese sistema con el fin de que, cumpliendo los objetivos del trabajo, se respeten los principios ergonómicos antes mencionados.

Capítulo 3

La evaluación de los individuos

3.1 Fundamentos de evaluación

Se estima que el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, se debe de emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática bien documentada disponible sobre el empleado.

3.1.1. ¿Qué es una prueba?

Una prueba se define como un dispositivo o procedimiento de medición, sin embargo, cuando la palabra prueba es seguida por un adjetivo calificativo, a lo que se hace referencia es a un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir una variable relacionada con ese adjetivo. De tal manera, el término prueba se refiere a el procedimiento de medición diseñado para medir variables relacionadas con la psicología (inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores). Mientras que una prueba médica podría implicar el análisis de una muestra de sangre, tejido etc., una prueba psicológica implica el análisis de una muestra de comportamiento. La muestra de comportamiento varia desde respuestas a un cuestionario por escrito hasta respuestas orales a preguntas de desempeño de alguna actividad.¹

¹ Introducción a la psicología industrial
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

3.1.2 Categorías de pruebas

Prueba de velocidad.- Tiene límites de tiempo rígidos y demandantes de tal manera que la mayoría de los examinados no puede terminar la prueba en el tiempo asignado. Su calificación es una prueba de velocidad se calcula considerando el número de reactivos (ítems) que fue capaz de contestar correctamente en el tiempo disponible. Si alguien califica bajo en una prueba de velocidad, no es claro si la persona sabía las respuestas pero no pudo darlas rápidamente o si no era capaz de contestarlas correctamente independiente mente del tiempo asignado.

Prueba de poder.- No tiene límites rígidos de tiempo; se da el suficiente para que la mayoría de los examinados contesten todos los reactivos de la prueba.

Prueba grupal.- Son efectivas porque permiten probar a muchos candidatos de forma simultánea, resultando en una exhibición más rápida comparada con las pruebas de administración individual. Las pruebas grupales también tienen valor porque se reducen los costos (en tiempo y dinero) al probar varios candidatos.

Prueba individual.- También son más apropiadas cuando el empleador desea evaluar el estilo del candidato para resolver problemas, más que el simple producto del proceso de resolución de problemas. Los formatos de prueba individual también resultan apropiados cuando el examinador necesita establecer armonía con el individuo.

Pruebas de lápiz-papel.- Son una de las formas más comunes de pruebas en la industria. Estas pruebas no requieren la manipulación de otros objetos que no sea el instrumento para responder. Por consecuencia, la versión moderna de la prueba de lápiz-papel podría ser la prueba por computadora donde las teclas y el “ratón” son usados solamente para seleccionar la respuesta correcta o para dar una respuesta extensa a una pregunta. Dada la creciente

popularidad de las pruebas administradas por computadora, sería mejor adoptar un término diferente al de “prueba de lápiz-papel”.

Pruebas de ejecución.- Requieren que el individuo de una respuesta manipulando una parte de un objeto físico particular o una parte de un equipo. La calificación que el individuo recibe en la prueba está directamente relacionada con la calidad o cantidad de la manipulación. Un ejemplo podría ser una prueba para candidatos al puesto de técnico dental. Podría pedirse al candidato que preparara la charola para realizar una limpieza dental, prepara la jeringa con novocaína para que el dentista la administre o preparar el molde para tomar una impresión dental. En este caso, la habilidad del candidato para realizar estas pruebas será tan importante como su conocimiento sobre cómo llevar a cabo las acciones.

3.1.3 Pruebas y cultura

En los años cincuenta y sesenta las pruebas carecían de controles legales o profesionales. Un ejemplo podría ser el de una prueba que usara un nivel alto de vocabulario para evaluar una habilidad relativamente simple y directa. En lugar de preguntar “¿Cuánto es dos más dos?” el ítem podría haber sido “Si se solicitara calcular la suma aritmética de dos unidades, ¿cuál sería el número resultante?”. El segundo reactivo seguramente resultaría más difícil contestar para alguien con vocabulario limitado o con una baja comprensión de lectura, aún cuando ambos reactivos evalúan exactamente la misma habilidad básica: la destreza aritmética. Las pruebas modernas han eliminado la mayoría, si no es que todos estos problemas de lectura. Lo que no pueden o haber hecho es eliminar las influencias culturales.¹

Murphy y Davidshofer distinguieron tres términos en su discusión sobre las pruebas:

¹ Estudios de psicología industrial y del personal.
Edwin A. Fleishman.

Sesgo.- Término técnico y estadístico que trata exclusivamente con la situación en la que en una prueba se cometen errores de predicción para un subgrupo.

Equidad.- Juicio de valor sobre las decisiones y acciones basadas en las calificaciones de la prueba.

Cultura.- Sistema en el que los individuos comparten significados y formas comunes de observar eventos y objetos.

3.2 Procedimientos para evaluar capacidades

Prueba de capacidad cognoscitiva permite a los individuos demostrar lo que saben, perciben, recuerdan, entienden o pueden trabajar mentalmente; incluye la identificación de problemas las habilidades preceptuales, el desarrollo o evaluación de ideas y recordar lo que se ha aprendido a través de la experiencia a través de la experiencia.

3.2.1 Pruebas de capacidades físicas

Incluyen fortaleza estática, fortaleza explosiva coordinación y vigor o resistencia aeróbica. Aún cuando es posible medir aisladamente una de las capacidades físicas, la mayoría de los trabajos con este tipo de demandas requieren combinación de estas capacidades. Como resultado, muchos procedimientos de prueba de capacidades físicas tienden a usar partes simuladas del trabajo para evaluar capacidades combinadas.

Pruebas de conocimientos.- Estas miden el grado en el que se conoce el material del curso. Este tipo de pruebas están diseñadas habitualmente para el curso o para el material de entrenamiento. Las pruebas de conocimiento también se administran con fines de certificación, incluyendo la de profesores, la de operador de una planta nuclear y para otorgar licencias para la práctica de la medicina o las leyes o para vender inversiones. Las pruebas de conocimientos son como cualquier otro tipo de pruebas y requieren el mismo cuidado en su desarrollo, normalización y administración.

Pruebas de capacidades psicomotrices.- Implican el movimiento coordinado de los miembros en respuesta a factores situacionales. Puede ser una tarea compleja en la que se solicita al individuo mover coordinadamente brazos y piernas, como cuando se pilotea un avión, se conduce un automóvil o se toca el órgano: o puede ser una acción simple o discreta como disparar una arma , jalar una palanca o poner una inyección a un paciente. Para algunos empleos, las capacidades psicomotrices representan características del individuo que tiene potencial para contribuir a un desempeño laboral exitoso sobre y más allá de las capacidades cognoscitivas, físicas o características de personalidad. Estas capacidades generalmente se evalúan usando una tarea que requiera destreza, como colocar pijas en huecos usando pinzas, como se observa a continuación:



3.2.2 Personalidad

La personalidad representa a las propiedades estructurales y dinámicas de un individuo o individuos. Las cuales se reflejan en sus respuestas características o las situaciones. Esto significa que la personalidad se refiere a propiedades permanentes de los individuos que tienden a diferenciarlos de otras personas.

El concepto de rasgo alude a la consistencia o constancia de las respuestas a las diferentes situaciones, característica de una persona. Ejemplo: la rigidez, honestidad y la emotividad son rasgos.

El concepto de tipo, en comparación del rasgo, implica un mayor grado de uniformidad y configuración de las conductas de las personas. Por ejemplo los introvertidos o extrovertidos son dos tipos específicos.

Prueba de comprobación negativa: Se usa para eliminar candidatos que son claramente inadecuados para el empleo; las pruebas de psicopatología se consideran “pruebas médicas” en particular si son administradas por un médico o un psicólogo terapeuta o un psiquiatra.

Prueba de comprobación positiva: Se usa para añadir información sobre los atributos positivos de un candidato que podrían predecir un desempeño sobresaliente; las pruebas de personalidad normal son ejemplos de pruebas de comprobación positiva en el escenario laboral.

3.3. Otros métodos de evaluación

Los términos de “personalidad” y “cognoscitiva” describen el contenido de la evaluación y los términos “entrevista y “antecedentes” describen el proceso de evaluación. La razón por la que es importante la distinción contenido-proceso es que con frecuencia se demanda la “validez” de la entrevista, la muestra de trabajo o de los datos personales. Una entrevista podría evaluar las habilidades de comunicación, conocimientos, capacidades o personalidad o, como en la mayoría de los casos, una combinación de esas categorías de contenido dependiendo de las preguntas que se hagan y cómo se clasifiquen.

3.3.1. Evaluación individual

Por su diseño, la mayoría de las pruebas de lápiz-papel se administran en grandes grupos de individuos. No obstante, en algunas situaciones solamente un candidato (o muy pocos) será evaluado en diversos atributos. Este tipo de proceso de evaluación se conoce como evaluación individual

La evaluación individual es compleja, pues involucra una amplia variedad de áreas de contenido así como de procedimientos de evaluación. La principal razón es que la naturaleza del puesto es por lo regular compleja y ninguna prueba de lápiz-papel podría, por sí sola, proporcionar la suficiente información. Aunque más de un candidato pueda continuar con la evaluación, cada uno se evalúa aislado de los demás. Esto permite a la organización mantener en secreto la identidad de los candidatos para proteger la reputación tanto de la compañía (por si el candidato elegido rechazara la oferta) como el candidato (si la compañía rechazara al candidato).

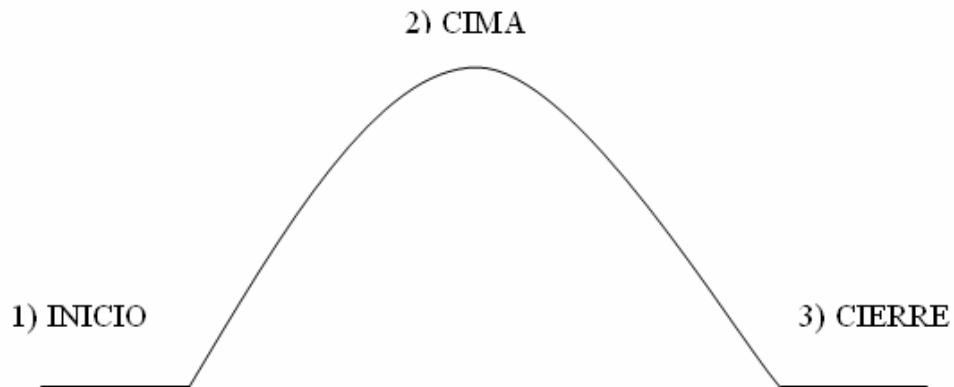
3.3.2 Entrevistas

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?, de una u otra forma, una entrevista juega un papel en prácticamente cualquier decisión de selección y promoción.

Las entrevistas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación de dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización. Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, en especial en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador, aunque es común que diferentes entrevistadores expresen diferentes opiniones. La confiabilidad se incrementa

cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática.

Fases de la entrevista



1. El inicio de esta fase es superficial, crea un ambiente de confianza es la clave para desprender la información suficiente del candidato para continuar en el proceso de selección.
- 2.- La cima es la fase principal para obtener de una manera más detallada si el candidato es la persona idónea para desempeñar el puesto, es un intercambio de información de acuerdo a sus conocimientos, experiencia, habilidades y personalidad.
- 3.- El cierre de la entrevista es el cumplimiento del objetivo, importante para la toma de decisiones de seleccionar al candidato.

Tipos de entrevista

Entrevista situacional: Solicita al entrevistado que describa con detalles específicos y conductuales cómo respondería a una situación hipotética.

Entrevista estructurada: Consiste en hacer preguntas muy específicas a cada candidato; incluye rigurosos esquemas de calificación manual con lineamientos detallados para el entrevistador respecto a la asignación de puntajes con base en el desempeño durante la entrevista en ocasiones pidiéndole que describa con detalle cómo respondería ante una situación hipotética, es decir situaciones de suposición.

Entrevista no estructurada: Incluye preguntas que pueden variar por candidato y que le permiten responder de la manera que prefiera, tienen formatos de calificación menos detallados, permitiendo la discrecionalidad del entrevistador al calificar.

Para la mayoría, las entrevistas cubren una o más de las siguientes áreas de contenido: conocimiento del trabajo, capacidades, habilidades y personalidades.

3.3.3 Centros de evaluación

Son un conjunto de procedimientos de evaluación que se administran grupal o individualmente; múltiples asesores realizan las evaluaciones. Estos centros de evaluación son muy parecidos al procedimiento de evaluación individual, pero se diferencian en que se administran a grupos de individuos en lugar de individuos independientes y en que las evaluaciones se realizan por varios asesores en lugar de por un solo asesor.

La mayoría de los centros de evaluación comparten las siguientes características.

- 1.- La evaluación se realiza en grupos. El tamaño típico de un grupo es de 12 integrantes aunque pueden formarse subgrupos menores para ejercicios específicos.
- 2.- La evaluación la realizan los grupos. A diferencia de los evaluadores de la evaluación individual, los evaluadores de los centros de evaluación son los supervisores elegidos por la organización, pero desconocidos para los candidatos.
- 3.- Se utilizan múltiples métodos de evaluación. Como en la evaluación individual, pueden incluirse pruebas de lápiz-papel, ejercicios grupales, entrevistas y pruebas clínicas. Un ejercicio grupal típico puede ser una discusión del grupo sin un líder que es observada y calificada por los asesores. Un ejercicio individual puede ser aquel en el que al candidato se le representan los contenidos básicos de una función y se le pide que realice cada elemento haciendo una llamada telefónica, enviando un correo electrónico, escribiendo un memorándum o iniciando un archivo de información.
- 4.- Los centros de evaluación invariablemente tienen un “sentimiento” de relevancia, tanto para asesores como para los evaluados. Son vistos como más “reales” que las entrevistas, las pruebas de lápiz-papel o incluso que las simulaciones de trabajo.

Al igual que en el procedimiento de evaluación individual, los resultados de los centros de evaluación pueden incluir un reporte, una recomendación y retroalimentación a los participantes. Como el antes señalado, la organización puede tomar una o más de las siguientes decisiones.

- 1.- Un evaluado puede o no calificar para un empleo o puesto.
2. Los evaluados pueden ser clasificados en series de atributos y ubicados en diferentes categorías que representan promociones más rápidas.
- 3.- Las predicciones de potencial de largo alcance puede realizarse por uno o varios evaluados.
- 4.- Son recomendables las experiencias de aprendizaje y de desarrollo para ayudar al evaluado en su crecimiento personal o profesional.

3.3.4 Pruebas situacionales y de muestras de trabajo o simulación.

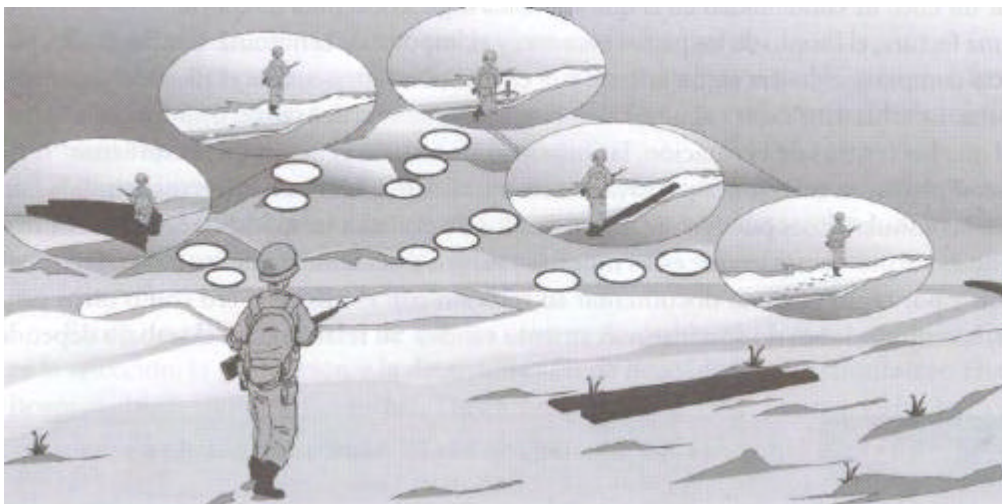
Como su nombre lo indica, las pruebas de muestras de trabajo o simulación miden las habilidades para el empleo tomando muestras de conducta laboral en condiciones lo más similares posible a las reales. Una de las primeras aplicaciones de esta técnica fue en la selección de operadores de tranvías en Boston en 1910. Los tranvías tenían contacto con la gente, los caballos, las bicicletas y el recién introducido automóvil. Munsterberg (1913) diseñó una “estación de trabajo” donde se simulaban los controles de los tranvías y se proyectaban eventos en una pantalla para observar cómo responderían ante ellos los futuros operadores.²

En las pruebas de muestras de trabajo o simulación actuales, la ejecución puede o no ser evaluada en un simulador, pero la tarea asignada y el equipo utilizado para realizarla deben ser simulaciones muy parecidas al trabajo real. Consideremos el ejemplo de un individuo que es candidato para el puesto de contador. Al probarlo, se le debe proporcionar un libro de contabilidad en el que anote los ingresos, la nota o reporte que genera una factura, el monto de los gastos menores y el importe de la nómina. Los resultados podrían entonces compararse contra algún criterio y la calificación representaría el nivel del desempeño en la prueba.

² Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

MUESTRAS DE TRABAJO MOTOR	MUESTRAS DE TRABAJO VERBAL
Prueba de destreza en moldeo para estudiantes de odontología	Prueba de factores comunes en la ley para estudiantes de derecho
Prueba de mecanografía y taquigrafía	Prueba de juicio y toma de decisiones para administradores
Prueba de control de timón para pilotos	Entrevista oral para estudiantes extranjeros.
Prueba de programación para programadores de computadora	Prueba de información básica en química
Prueba de lectura de mapas para oficiales de control de tráfico.	Prueba de capacidad para seguir instrucciones orales.

Pruebas de juicio situacional: Es comúnmente de lápiz-papel que representa al candidato un escenario por escrito y le pide que elija la mejor respuesta de una serie de alternativas.



Un hombre en una misión muy importante durante una batalla encuentra que debe cruzar un río de 40 pies de ancho. Se soltó una nevada y el río está congelado. Sin embargo, por la nieve, no sabe qué tan delgada es la capa de hielo. Ve dos tablas de aproximadamente 10 pies de largo cerca del punto donde desea cruzar. También sabe que hay un puente aproximadamente a 2 millas río abajo. Bajo estas circunstancias él debería:

- a) Caminar al puente y cruzarlo.
- b) Correr rápidamente sobre el hielo.
- c) Hacer un hoyo en el hielo cerca de la orilla para ver qué tan profundo está el río.
- d) Cruzar con ayuda de las tablas, poniéndolas una después de la otra y caminar sobre ellas.
- e) Arrastrarse lentamente sobre el hielo.

Clevenger, Pereira, Weichmnn, Schmitt y Harvey evaluaron el uso de pruebas de juicio situacional en la toma de decisiones de contratación para una agencia de gobierno y para una compañía de transportación del sector privado. Además, de las pruebas, recolectaron datos sobre la personalidad, capacidad cognoscitiva, conocimiento técnico y experiencia laboral de los candidatos. Encontraron que las pruebas de juicio eran capaces de mejorar la predicción del desempeño.

Las pruebas de juicio situacional también han sido adaptadas para presentación en video mediante el uso de viñetas.

Los resultados de la investigación sobre las pruebas de juicio situacional son muy positivos. La reciente investigación sobre las presentaciones en video, sugiere que en el futuro habrá más avances en esta área particularmente en términos del incremento de la fidelidad de la simulación y la mejora en la aceptación del procedimiento de los evaluados.

3.3.5 Datos bibliográficos

Es común para las organizaciones obtener información personal de los candidatos a un puesto. El mejor ejemplo es el tipo de información que se obtiene de las solicitudes de empleo; información a cerca de empleos anteriores, educación y capacitación especializada. Este tipo de información puede también usarse para predecir el desempeño laboral: su recopilación puede tomarse como una “prueba” si el método para hacerlo está estandarizado, si la calificación es objetiva y si la historia personal, historia de vida, información biográfica o biodata.

William Owens fué el pionero de lo que se conocía como la aproximación racional al uso de los datos de la historia de vida para predecir el éxito. En vez de simplemente buscar relaciones estadísticas entre los reactivos de historia individual y el éxito, Owens identificó factores más amplios de la historia de vida como una forma de organizar los cientos de partes de información que pudieran obtenerse de un individuo.

Mumford, Uhlman y Kilcullen, 1992. En su forma más simple, este modelo propone que los eventos que conforman la historia de una persona no son accidentales ni al azar. Así los datos de la historia personal pueden ser utilizados como sustitutos o influencias potenciales sobre las situaciones y acciones que el individuo elige entre todas estas posibilidades.

Características de los reactivos de biodata que los distinguen de otros tipos de evaluación, como las pruebas de personalidad.

1.-Histórico. El reactivo se refiere a eventos que ya ocurrieron o que están ocurriendo. Ejemplo: ¿Cuántas veces se conectó a Internet durante la semana pasada?

2.-Externo. Los eventos son observables y pueden involucrarse varios. Ejemplo ¿Alguna vez ha sido usted suspendido del trabajo sin pago por razones disciplinarias?

3.-Objetivo. Los eventos son de facto y no se prestan a la interpretación. Ejemplo ¿Cuántos cursos de capacitación ha tomado fuera de la compañía en los últimos cinco años?

4.-Discreto. El evento que se describe es concreto por un principio y un final. Ejemplo: ¿Cuándo recibió usted su certificado de profesor?

5.-Control. El evento describe una acción sobre la cual el candidato tiene control. Ejemplo ¿Cuántas veces ha solicitado la promoción de una compañía en los últimos cinco años?

6.-Relevante y no invasivo. El evento debe de estar, por lo menos aparentemente, relacionado con el trabajo y evitar aspectos personales del pasado de la persona. Un ejemplo serían los aspectos históricos como los de relaciones o ingreso. “¿Cuántas presentaciones públicas ha realizado fuera de la compañía durante el último año .

Ejemplo de reactivos de biodata

<p>Histórico</p> <p>¿Qué edad tenía cuando obtuvo su primer empleo pagado?</p>	<p>Futuro o hipotético</p> <p>¿Qué posición piensa usted que tendrá en 10 años?</p>
<p>Externo</p> <p>¿Alguna vez ha sido despedido de un empleo?</p>	<p>Interno</p> <p>¿Cuál es su actitud frente a amigos que fuman marihuana?</p>
<p>Objetivo</p> <p>¿Cuántas horas estudió para su examen para obtener la licencia de corredor de bienes raíces?</p>	<p>Subjetivo</p> <p>¿Qué tan arriesgado es usted en comparación con sus compañeros?</p>
<p>De primera mano</p> <p>¿Qué tan puntual es para llegar a su trabajo?</p>	<p>De segunda mano</p> <p>¿Cómo describen sus profesores su puntualidad?</p>
<p>Discreto</p> <p>¿A que edad obtuvo su licencia de manejo?</p>	<p>Sumativo</p> <p>¿Cuántas horas estudia en una semana promedio?</p>
<p>Verificable</p> <p>¿Cuál fue su promedio de calificaciones en la universidad?</p>	<p>No verificable</p> <p>¿Cuántas raciones de verdura fresca como diariamente?</p>
<p>Relevante al empleo</p> <p>¿Cuántas unidades de cereal vendió durante el último año?</p>	<p>No relevante al empleo</p> <p>¿Es bueno para resolver crucigramas?</p>

3.3.6 Calificaciones y cartas de recomendaciones

Las solicitudes de empleo, en especial aquellas para puestos iniciales, piden los promedios de calificación de los estudios superiores. A pesar de su popularidad, existe poca investigación cuidadosa que apoye el uso de promedios de calificación.

Hay evidencia de que los promedios y las cartas de recomendación pueden predecir a quién se le ofrecerá un trabajo, pero no quién será exitoso en ese trabajo.

De manera semejante, aún cuando los empleadores siempre piden referencias a cartas de recomendación, hay muy poca investigación seria sobre la validez o equidad de estos instrumentos.

Toda vez que la amenaza de una demanda por parte de los candidatos rechazados surge en la mente de los que extienden las cartas de recomendación, es poco probable que se proporcione información negativa. Además, sin una base de información clara y estructurada de la fuente de referencia, la información que proporciona es poco relevante y poco explicable a ambos.³

3.4 Tópicos especiales de evaluación

Las pruebas en el área laboral se usaron ampliamente después de la Primera Guerra Mundial

Las pruebas de una batería miden regularmente diferentes regularmente diferentes atributos. Estos atributos pueden estar dentro de un área, como una batería cognoscitiva que incluye subtests de razonamiento, memoria y comprensión. El término "batería" por lo general implica que todos los test pueden aplicarse en una sola sesión o en periodos cortos. Pero ya sea que la información que se considera haya sido obtenida de diferentes instrumentos de medición aplicados en una sola sesión o en un periodo muy largo.

³ Estudios de Psicología Industrial y del Personal.
Edwin A. Fleishman.

3.4.1 Pruebas de alcohol y drogadicción

Respecto al uso de alcohol, las leyes permiten probar al azar a los individuos que trabajan para empresas de transporte terrestre y de aviación así como realizar pruebas a los involucrados en accidente. En 1988 el gobierno federal aprobó el Acta para un Escenario Laboral Libre de Drogas, como una propuesta afirmativa al problema de las drogas en el escenario laboral.

Toda vez que el uso del alcohol y las drogas disminuye el tiempo de reacción, impide la capacidad de razonamiento, induce la somnolencia, la torpeza y genera un efecto de aburrimiento general en varios sentidos. Un individuo clasificado como intoxicado por drogas y alcohol no se le debe permitir realizar ninguna actividad laboral que pudiera dañar a la persona, a un compañero o al público. Existe evidencia de que el uso de drogas influye en el ausentismo y en las separaciones involuntarias.⁴

Acciones a seguir

- 1.- Informar a todos los empleados y candidatos, por escrito, las políticas de la compañía respecto al uso de drogas y alcohol. .
- 2.- Incluir la política y la posibilidad de ser sometidos a prueba en todos los contratos.
- 3.- Presentar el programa de un contexto médico y de seguridad; esto es establecer que la comprobación de drogas ayudará a mejorar la salud de los empleados y darle seguridad al escenario laboral.
- 4.- Verificar la experiencia de las pruebas de laboratorio, sus métodos de análisis y la forma en que protege la seguridad e identidad de cada muestra.
- 5.- Si van a usarse pruebas de drogas con los empleados y los candidatos, se informe por adelantado a los empleados que será parte de la rutina del empleo.
- 6.- Si se realiza una prueba de drogas, debe ser uniforme, esto es, debería aplicarse a todos los niveles.

⁴ Psicología Industrial y del Personal.
Edgar H. Shein.

Para evitar un problema legal, las entidades deberían considerar instituir los siguientes procedimientos de sentido común.

3.4.2. Pruebas de integridad

Hasta hace poco, probar la integridad significaba probar la honestidad. A los empleadores siempre les han preocupado los empleados deshonestos. Aunque las pruebas de integridad y de honestidad han estado presentes durante más de 50 años, han despertado mayor entusiasmo en los últimos 15 o 20 años por diversas razones. La primera razón es económica: cada vez más empleadores se preocupan por el alto costo de los empleados deshonestos y las pruebas de integridad.

Existen dos tipos de pruebas de integridad: las abiertas y las que se basan en la personalidad.

Pruebas de integridad abierta.- hacen preguntas directas sobre la conducta de honestidad previa (robo) así como sobre las actitudes hacia diversas conductas de robo por empleados.

Pruebas de integridad basada en la personalidad.- Miden la honestidad y la integridad con preguntas menos directas dirigidas a conceptos más amplios con la conciencia, la confianza, la responsabilidad social y el estar alerta.

Ejemplo:

El día 1 de julio del 2002, a las 10:30 a.m., el piloto como el copiloto del vuelo de America West fueron detenidos antes de despegar de Phoenix a Miami con 124 pasajeros a bordo. Ambos registraron un nivel de alcohol en sangre que indicó deterioro.⁵

⁵ Estudios de Psicología Industrial y del Personal.
Edwin A. Fleishman.

3.4.3 Evaluación basada en computadora

Virtualmente todas las pruebas en papel también se encuentran disponibles para computadora, incluso se encuentran en Internet, lo que permite la transmisión y calificación directa. Ésta es una situación de ganar-ganar tanto para el empleador como para el candidato.

Reduce tiempo y esfuerzo para el candidato y permite al empleador procesar de manera sofisticada grandes cantidades de datos para tomar decisiones de selección. Incluso reduce el tiempo que toma informar a los candidatos sobre su estatus de contratación.

La variedad de pruebas que pueden presentarse por computadora casi no tiene límites. Es posible probar la capacidad cognoscitiva, la personalidad, los intereses e incluso capacidades psicomotrices.

- Schmitt, Gilliland, Landis y Denive (1993) describieron un sistema basado en computadora para evaluar candidatos para puestos secretariales.
- Baron y Chaudry (1997) desarrollaron un instrumento interactivo en computadora para evaluar las habilidades para la atención al cliente.
- Olson-Buchanan, Drasgow, Moberg, Mead, y Donovan (1998) desarrollaron una prueba de video interactivo para evaluar habilidades para la solución de conflictos.
- Ackerman y Ciancolo (1999-2002) desarrollaron ejercicios basados en computadora para puestos de control de tráfico aéreo.

Los ejercicios de evaluación adecuadamente planeados por computadora (y particularmente en video), son sumamente caros, lo que significa que están fuera del alcance de las pequeñas y medianas empresas. Para las grandes corporaciones que prueban a una gran cantidad de candidatos (agencias federales y estatales, departamentos de policía y bomberos municipales y estatales) este formato de prueba puede ser extremadamente poderoso y

efectivo en costo porque, entre otras ventajas, no requieren que los candidatos tengan que acudir a un lugar específico para la evaluación. Ésta es un área excitante para la evaluación psicológica.⁶

⁶ Traducción a la Psicología Industrial y Organizacional.
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte.

Capítulo 4

Dinámica del comportamiento en la organización

4.1 Definiciones de grupos y equipos

Grupo: Es el conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, con conciencia del "nosotros" y que establecen normas y principio de acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes.

Características de grupos

- a) Homogeneidad: Se requiere además del interés común que los lleva a formar un grupo, que exista cierta homogeneidad en cuanto a edad, nivel intelectual y social.
- b) Opcional: El ingreso al grupo debe ser voluntario, esto asegura un margen de participación y responsabilidad:
Reducido: En número de integrantes del grupo es importante para que se les permita a los miembros su actuación, favoreciendo la dinámica grupal.
- c) Informal: Apunta a permitir que los miembros se expresen en forma espontánea.
- d) Primario: Entre los miembros debe existir una relación amistosa que los una, sin existir presiones o relaciones de otra índole.
- e) Flexible: Debe permitir las posibilidades del cambio.
- f) Frecuencia: Debe existir una frecuencia en las reuniones para que los miembros tomen conciencia de pertenencia y se favorezca el proceso grupal.

Equipo.- Conjunto independientemente de individuos que trabajan juntos para una meta común y que comparten la responsabilidad de los resultados específicos para sus organizaciones.

Razones del incremento del uso de equipos en las organizaciones

- 1.- Se ahorra tiempo si el trabajo que se realiza en secuencias por individuos puede realizarse de forma simultánea por las personas del equipo.
- 2.- Se promueven la creatividad y la innovación por la fertilidad de ideas.
- 3.- Los equipos pueden integrar la información en formas en que un solo individuo no puede.
4. Los equipos permiten a las organizaciones aprender y permanecer aprendiendo con más efectividad.

El uso de equipos en las organizaciones presenta oportunidades y retos para los administradores y para los psicólogos industriales. Proporciona el a los psicólogos oportunidades para explorar si las medidas de personalidad son benéficas para seleccionar empleados que funcionarán bien en equipo. También presenta desafíos que tienen que ver con la capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño de los equipos.¹

¹ Administración de Personal y Recursos Humanos
William B. Werther Jr.

4.2. Círculos de Calidad

La técnica de los círculos de calidad tiene su origen en Japón, siendo uno de los principales representantes Kaoru Ishikawa; Durante la segunda guerra mundial, debido a la escasez de mano de obra, los obreros se vieron en la necesidad de asumir una participación activa en cuando a la administración y el control que anteriormente correspondía a los supervisores. Los círculos de calidad incluyen de 6 a 12 empleados que se reúnen con regularidad para identificar problemas relativos al trabajo y para generar ideas que aumenten la productividad calidad del producto.

Por lo general, el nivel directivo pone en marcha los círculos de calidad, asignando los encuentros durante la jornada de trabajo. Aún cuando la membresía a un círculo de calidad es voluntaria, el supervisor puede recomendar la participación de ciertos empleados.

Características de los círculos de calidad.

- a) Todos sus miembros deben participar en el mismo taller o área de trabajo.
- b) Los miembros del círculo trabajarán bajo la coordinación de un mismo supervisor.
- c) Por lo general, el supervisor es el jefe del círculo; está encargado de moderar las discusiones y tratar de llegar a un consenso.
- d) Las decisiones se toman de manera grupal.
- e) Los participantes conocen y proponen tanto las reglas como los lineamientos para ingresar al círculo.
- f) Los miembros del grupo, no la gerencia, eligen aquellos problemas y proyectos sobre los cuales desean trabajar.
- g) Los propios círculos recopilan información y buscan la ayuda necesaria para analizar y solucionar el problema.
- h) Los círculos también cuentan con un asesor que asiste periódicamente para instruirlos en cuanto a la técnica de los círculos, pero éste no forma parte de ello.

- Las propuestas de solución generadas por el círculo son presentadas a los técnicos expertos, a la gerencia, quienes finalmente tomarán la decisión.

4.3 Equipos de proyecto

Los equipos de proyecto fueron creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas. Los equipos de proyecto difieren de otros equipos en que éstos se deshacen una vez que se termina el proyecto o se resuelve el problema.²

Por un lado, son libres, dentro de amplios límites para avanzar en el proyecto de trabajo que los miembros determinen. Así mismo trabajan para algunos grupos de clientes y por tanto dependen de sus preferencias. Los miembros del equipo deben trabajar juntos de manera rápida y creativa para llegar a las soluciones.

Los equipos de proyecto presentan desafíos aunque sus miembros siguen perteneciendo a unidades funcionales donde tienen ciertos roles que cumplir y sus jefes deciden las recompensas y promociones, ellos deben cumplir otros roles y expectativas en el equipo. A algunos empleados les disgusta ser asignados a equipos de proyecto porque sienten que pierden la oportunidad de ascenso y recompensas.

4.4 Equipos virtuales

Un equipo virtual se compone de miembros ampliamente dispersos que trabajan juntos para lograr una meta común y que se vinculan mediante computadoras y otras tecnologías como el teléfono, la videoconferencia y software de apoyo.

² Administración de Recursos Humanos el capital Humano de las organizaciones.
Adalberto Chia Venato.

Ventajas de los equipos virtuales:

- Ahorro en tiempo y viajes
- Tienen oportunidad de asignar empleados a varios equipos al mismo tiempo.
- Tienen la oportunidad de asignar empleados a varios equipos al mismo tiempo.

Los miembros de los equipos virtuales pueden estar en diferentes lugares geográficos dentro de un solo país, pero dada la economía global, el surgimiento del comercio en línea y el crecimiento de las fusiones y adquisiciones, es cada vez más probable que los equipos virtuales incluyen miembros de diversas partes del mundo.

La enseñanza del idioma y el entrenamiento transcultural en línea se encuentran entre las herramientas tecnológicas que se usan para ayudar a los miembros de los equipos virtuales globales a trabajar juntos.

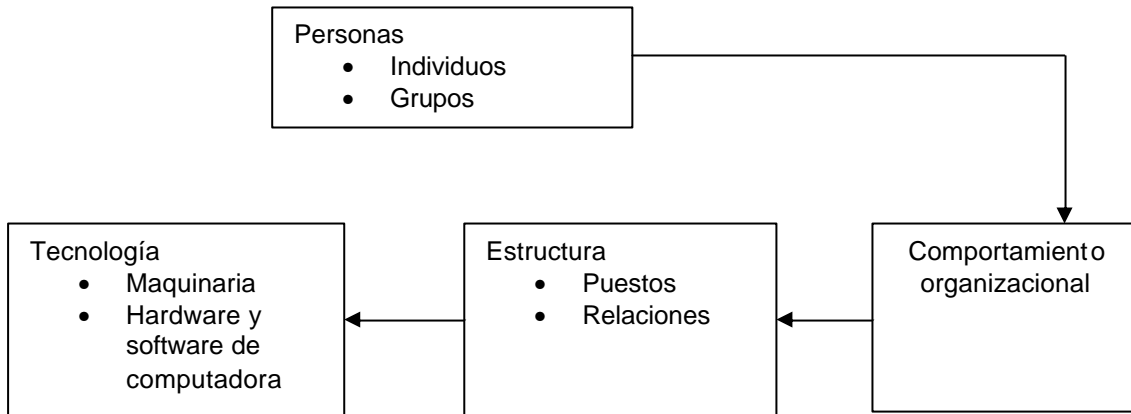
Debido a la ausencia de interacciones cara a cara, los equipos virtuales deben desarrollar, un sentido de pertenencia que sea la base para el intercambio de información cuando los miembros de un equipo virtual exhiben conductas de colaboración virtual, habilidades de socialización virtuales y habilidades de comunicación virtuales, se obtiene como resultado un aumento de confianza y en un sentimiento de pertenencia compartido.

Las conductas de colaboración virtual: incluyen el intercambio de ideas sin censura, acordando responsabilidades y límites y cómo cumplirlos.

Las habilidades de socialización virtual: Incluyen replantear las oraciones o expresiones no claras para que todos los miembros del equipo entiendan lo que se está diciendo, reconocer la recepción de los mensajes y responder al mismo día.

Las habilidades de socialización virtual: incluyen que los miembros del equipo soliciten retroalimentación sobre el proceso que están utilizando para alcanzar las metas, expresen su apreciación de las ideas y las tareas realizadas y se disculpen por los errores.

4.5 Estructura y proceso del comportamiento organizacional



El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos de la forma en que las personas-individual y grupalmente-actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.

Ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. Facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado.), el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los psicólogos industriales se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

Objetivos del comportamiento organizacional.

- Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Controlar del desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Para mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores. El comportamiento organizacional puede ayudar a lograr dicho propósito.

4.6 Relaciones grupales

Hay varias formas de clasificar grupos. Existe una diferencia clave entre los grupos formales, que la organización establece y tienen una identidad pública y una meta que lograr, y los grupos informales, que surgen debido a intereses comunes, la proximidad y amistad.

Otra distinción fundamental se establece entre dos tipos de grupos formales. Algunos tienen una duración relativamente temporal; se crean para llevar a cabo una tarea a corto plazo y después se desintegran. Un ejemplo de un grupo temporal es un comité o fuerza de tarea. La situación en que los miembros de un grupo analizan ideas o resuelven problemas se conoce generalmente cuando las personas regularmente realizan en conjunto ciertas tareas como parte de sus asignaciones laborales. Y se denomina equipo.

Toda organización cuenta con un sistema más complejo de relaciones sociales integrado por muchos pequeños grupos informales. Estos grupos informales son una influencia poderosa sobre la productividad y la satisfacción laboral.

La organización informal otorga importancia prioritaria a las personas y sus relaciones, en tanto que la organización formal destaca las posturas oficiales en términos de autoridad y responsabilidad.

El poder de una organización informal lo otorgan los miembros del grupo, es decir, no es delegado por los administradores, no sigue la cadena oficial de mando.

Por lo general, es más inestable que la autoridad formal, ya que está sujeto a los sentimientos de las personas.³

Diferencias entre las organizaciones formales e informales

Bases de comparación	Organización informal	Organización formal
Naturaleza general	No oficial	Oficial
Conceptos principales	Poder y política	Autoridad y responsabilidad
Enfoque principal	Persona	Puesto
Fuente de poder del líder	Otorgado por el grupo	Delegado por la administración
Lineamientos de conducta	Normas	Reglas y políticas
Fuentes de control	Sanciones	Premios y castigos

³ Introducción a la Administración.
Sergio Hdz. y Rodríguez.

4.7 Aspectos culturales en los equipos

Es la expresión dinámica, en transformación constante, de los elementos en interacción que conforman los códigos y formas de vida, resultado de la relación del hombre en sociedad.

Como expresión dinámica la cultura comporta dos líneas fundamentales: la manifestación material esto es los instrumentos y productos creados por el hombre para la transformación de su entorno y la satisfacción de sus necesidades, como herramientas, edificios, enseres, vehículos de transporte, televisores, pintura. Etc. Que comúnmente se le denomina cultura material. Por otra parte la expresión de la cultura no material esta construida por ideas y sentimientos, es decir, por la simbolización de las actividades y relaciones del hombre.

La naturaleza cambiante del trabajo requiere trabajadores flexibles y capaces de adaptarse a las circunstancias variables.

Características del escenario laboral actual que favorecen esta adaptabilidad:

- Los cambios en la tecnología alteran las tareas de trabajo.
- Los recortes y la reestructuración corporativa requieren empleados que aprendan nuevas habilidades.
- La globalización requiere individuos que trabajen en diferentes culturas.



CAPITULO 5

Conducta emocional en las organizaciones

5.1 Teorías de la personalidad

Personalidad.- Patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo que persiste a través del tiempo y de las situaciones

Los psicólogos por lo general definen la **personalidad** como un patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo que persisten a través del tiempo y de las situaciones. Esta definición tiene dos partes importantes. En primer término, la personalidad se refiere a diferencias únicas, esto es a aquellos aspectos que distinguen a una persona de todas las demás. En segundo lugar, la definición afirma que la personalidad persiste a través del tiempo y de las situaciones, es decir, la personalidad es relativamente estable y duradera. Los psicólogos se acercan de diferentes maneras al estudio de la personalidad. Algunos tratan de identificar las características más importantes de la personalidad. Otros tratan de entender por qué difieren las personalidades. Entre este último grupo, algunos psicólogos identifican a la familia como el factor más importante en el desarrollo de la personalidad del individuo, mientras que otros enfatizan las influencias ambientales fuera de la familia, y otros más consideran que la personalidad es el resultado de la forma en que aprendemos a pensar acerca de nosotros mismos y de nuestras experiencias.

La importancia que el estudio de la personalidad tiene dentro del campo de la psicología, puede explicarse en función de varias razones:

- 1.- Nos permite entender en forma aproximada los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar, sentir ser etc., en determinada manera.
- 2.- Integra en un solo concepto los conocimientos que podemos adquirir por separado de aquellas que podríamos considerar facetas, experimental y

didácticamente abstraídas de una totalidad (la persona), como son la percepción, la motivación el aprendizaje y otras.

3.- Aumenta la probabilidad de poder predecir con mayor exactitud la conducta del individuo.

4.- Ayuda a conocer cómo se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad.

Hawy Snack Sullivan en general se apega estrictamente a los hechos observados. Así mismo llama a su sistema teoría de las relaciones interpersonales. Sostiene que, el hombre es el producto de la interacción con otros seres humanos y que la personalidad surge de las fuerzas personales y sociales que actúan sobre el individuo desde el momento mismo de su nacimiento. El ser humano se inquieta por dos propósitos, que no se excluyen entre sí: el afán de satisfacción y el anhelo de seguridad. El afán de satisfacción está ligado sobre todo con las necesidades biológicas; pero el anhelo de seguridad es fundamentalmente resultado de los procesos culturales.

Descripción de la conducta humana

El hombre es un sistema orgánico que opera, su cuerpo puede condicionar su personalidad individual, ya que el hombre no existe como un ser aislado, sino en relación con otros.

Es importante para Sullivan y sus teorías la forma en que el ser humano se desarrolla durante los primeros años de su vida, en la infancia, la niñez la adolescencia. Esto quiere decir que los patrones interpersonales de los primeros años son extraordinariamente importantes para la personalidad.

Erick Fromm estudió psicología, sociología y psicoanálisis en Europa antes de su llegada a Estados Unidos de Norteamérica, en 1933.

Fromm hace hincapié en la importancia, para el desarrollo de la personalidad, del calor y la motivación en la niñez temprana. Destaca que la estructura del carácter será determinada por la influencia de los padres. De manera que las

primeras experiencias del niño, el entrenamiento del baño y educación según su sexo son determinantes. La atmósfera, la actitud, el medio la forma de alimentarlo, entrenarlo e inculcarlo en estos asuntos, cuenta más en la niñez para el desarrollo de la personalidad, que el aspecto natural de la rutina acostumbrada.

Fromm sostiene que la familia es la agencia psíquica de la sociedad. Mediante su entrenamiento, la familia hace que el niño haga lo que debe hacer. Gracias a ella, la estructura del carácter se forma en todas las sociedades y culturas. La personalidad del adulto es un complejo entrelazado de características innatas, experimentando tempranamente en la familia y más tarde experimentado en grupo social.¹

5.2 Frustración y ansiedad

La podemos definir como un estado caracterizado por sentimientos de aprensión, incertidumbre o tensión surgidas de la anticipación de una amenaza, real o imaginaria. Los individuos con grados de ansiedad variables, que dependen de su propia predisposición a parecer ansiedad y del tipo de amenaza a la que responden.

Los síntomas de ansiedad normal son señales de peligro que movilizan a un individuo para enfrentarse a situaciones dañinas. La ansiedad no se considera neurótica a menos que sea desproporcionada al peligro que la provoca, o continúe incluso después que el peligro haya pasado.²

¹ Teoría de la Personalidad – José Cueli, Lucy Reidi, Carmen Marti.

² Comportamiento Humano en el trabajo – Jhon W. Newstrom

5.3 Estrés concepto y naturaleza

El estrés es un término no popular de uso creciente que invade nuestra vida y nuestro lenguaje. Desde el punto de vista médico, el estrés se relaciona con un conjunto de sustancias químicas conocidas como catecolaminas y corticoides. Las mejor conocidas son la adrenalina (epinefrina) y la noradrenalina (norepinefrina) Los corticoides naturales del organismo, entre los cuales el cortisol es el más importante, tienen una notable influencia en el organismo y se producen como respuesta al estrés.

El estrés puede estar inducido psicológicamente, como el uso común del término indica, pero estas sustancias también producen por un malestar físico, desde el exceso de ejercicio, el cansancio excesivo y condiciones ambientales desfavorables (demasiado calor o demasiado frío) Los mediadores del estrés pueden también aparecer como respuesta a la toxicidad de la contaminación, ingesta de sustancias tóxicas o alergia.

Ante una situación peligrosa, el nivel de hormonas de estrés aumenta determinando dos cambios fundamentales. La adrenalina y la noradrenalina dilatan los vasos sanguíneos de cerebro, el corazón los pulmones y los músculos, facilitando por lo tanto la oxigenación y nutrición de los órganos que necesitan pensar, oxigenar y mover el cuerpo. El cortisol y los otros corticoides inundarán el torrente sanguíneo con glucosa proporcionando energía. En combinación con las catecolaminas, el aporte sanguíneo a los órganos que no se necesitan para la lucha se reduce cerrando sus arterias. Las funciones hepática y renal disminuyen y, lo que es más evidente, la falta de riego sanguíneo de la piel nos hace palidecer, la falta de riego vesical nos hace evacuar la orina y la falta de sangre intestinal provoca la necesidad de defecar. Es un shock extremo podemos quedar pálidos mojados y ensuciados.

5.3.1 Estudio del estrés en el ambiente de trabajo

Kahn y Byosiere (1992) desarrollaron un marco teórico amplio para el estudio del estrés laboral. Su modelo presenta arios factores importantes en el proceso del estrés incluyendo:

- a) estresores laborales; estresores de la tarea y el rol

- b) moderadores del proceso del estrés: diferencias individuales apoyo social.

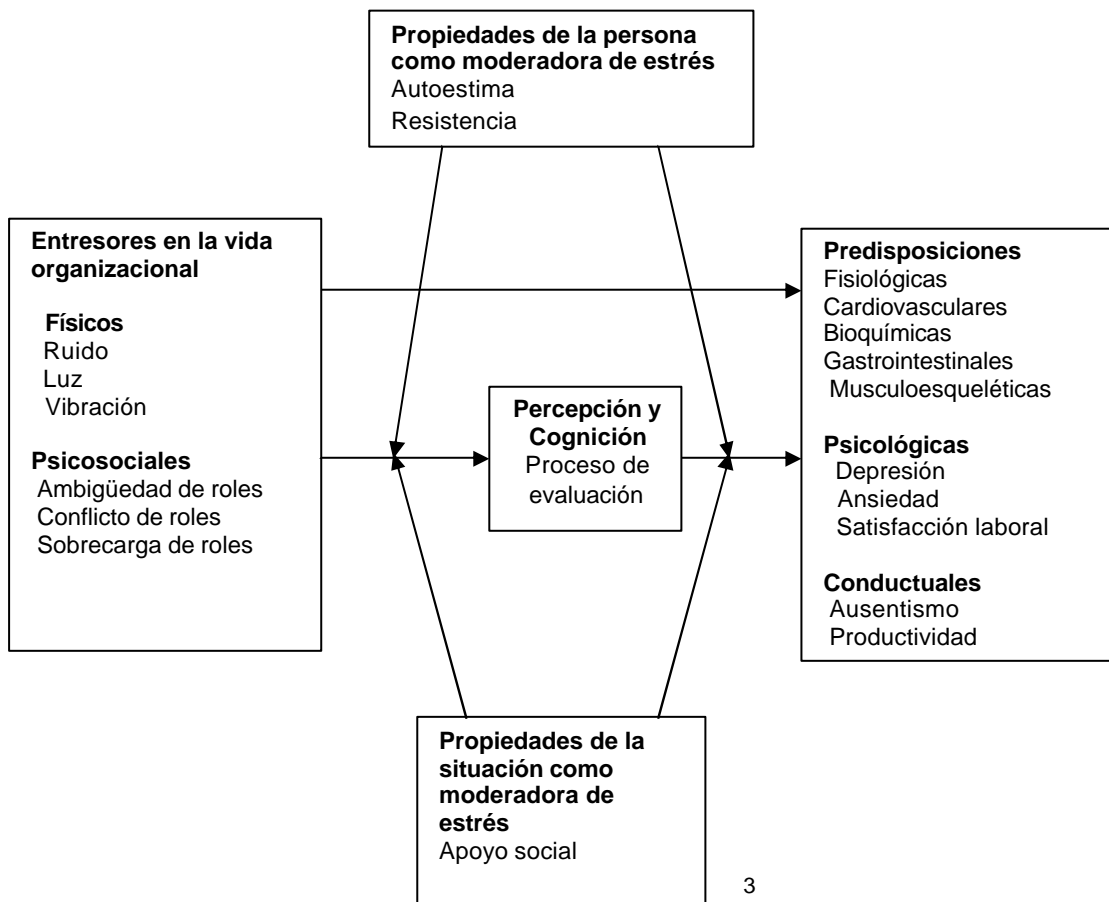
- c) Consecuencias del estrés: enfermedades cardíacas.

Dos de los primeros “pioneros en estrés” fueron Walter Cannon y Hans Selye. Cannon fue un fisiólogo que estudió las reacciones animales y humanas en situaciones de peligro. Él noto que los animales y los humanos tenían una respuesta adaptiva a las situaciones estresantes entre luchar o intentar escapar.

Hans Selye (1956), médico y endocrinólogo de la Universidad de Montreal, definió el estrés como la “respuesta no específica del cuerpo humano a cualquier demanda que se le haga” Él fue el primero en distinguir entre el estrés positivo (eustress) y estrés negativo (distress), notó que el estrés positivo proporciona retos que motivan a los individuos a trabajar duro y alcanzar sus metas. De manera alternativa, el estrés negativo resulta de situaciones estresantes que persisten en el tiempo y que producen consecuencias negativas para la salud.

Selye observó que la secuencia de respuesta a casi cualquier enfermedad o trauma (envenenamiento, heridas, estrés psicológico) es casi idéntica. Llamó a la progresión del Síndrome de Adaptación General y lo dividió en tres etapas:

- Primera etapa **de reacción de alarma**; el cuerpo moviliza recursos para hacer frente al estrés agregado. En esta etapa, el ritmo cardiaco se incrementa y se secretan las hormonas del estrés, como la adrenalina, noradrenalina, epinefrina y cortisona.
- Segunda, en la etapa de **resistencia** , el cuerpo le hace frente a la fuente original del estrés, pero la resistencia ante otros entresores disminuye.
- Tercera, en la etapa de **agotamiento**, la resistencia general se cae, lo que puede traer consecuencias adversas, incluyendo el burnout, enfermedad severa e incluso la muerte, si el estrés no se reduce.



³ Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

5.3.2 Estresores comunes en el trabajo

Los estresores son demandas físicas o psicológicas a las que un individuo responde.

Estresores comunes en el trabajo

- Calor, frío ruido
- Estresores del rol
- Carga de trabajo
- Ritmo de trabajo, presión de tiempo
- Horarios de trabajo
- Demandas y conflicto interpersonal
- Control percibido
- Esfuerzo emocional
- Estresores laborales traumáticos (violencia en el escenario laboral)

Los estresores físicos incluyen calor excesivo, ruido, luz o incluso el incesante sonar del teléfono o el sonido de la computadora cada vez que recibe un correo electrónico.

Los estresores psicológicos son la ambigüedad de roles, los conflictos interpersonales y la falta de control. Las reacciones o respuestas a estos estresores fueron denominadas predisposiciones, que pueden ser resultado del estrés crónico y persistente son la ansiedad y consecuencias fisiológicas como la hipertensión arterial y las enfermedades cardíacas.⁴

5.3.3 Consecuencias del estrés

Entre las consecuencias conductuales del estrés se encuentran el ausentismo los accidentes, el abuso de alcohol y drogas, el desempeño laboral pobre y los comportamientos improductivos, incluyendo la violencia en el escenario laboral. El estrés crónico tiene efectos perjudiciales sobre la memoria, el tiempo de reacción, la precisión y el desempeño de una variedad de tareas. Además los individuos bajo estrés comúnmente tienen dificultades para enfocar su

⁴ Comportamiento Humano en el Trabajo
Keitr Davis, John W. Newstrom

atención. El estrés lleva a reacciones prematuras ante los estímulos, al uso restringido, de claves relevantes y al incremento de errores en tareas cognoscitivas.

El estrés también se relaciona con una menor creatividad y una pobre toma de decisiones, en particular bajo presión de tiempo.

Por ejemplo, los repartidores de comida rápida comúnmente tienen accidentes durante el periodo crítico de entregas (la noche del viernes entre las (17:00 p.m y las 21:00 p.m.) Por lo regular reportan nunca haber visto el objeto (coche, camión, motocicleta) al que se le atravesaron. Ellos simplemente no “procesaron” esta información cuando dieron vuelta en medio del tráfico porque estaban buscando el nombre de la calle o número durante las horas agitadas de la tarde.⁵

Consecuencias del estrés

Físicas/Médicas/Fisiológicas

Enfermedad del corazón e infarto

Úlceras

Dolor de espalda y artritis

Dolores de cabeza

Incremento en la presión arterial y el ritmo cardiaco

Hormonas (adrenalina, noradrenalina,)

Psicológicas

Depresión

Ansiedad

Problemas familiares

Insatisfacción laboral

Conductuales

Ausentismo

Impuntualidad

Abuso de drogas, alcohol y tabaco

Accidentes

⁵ Enciclopedia de la Salud Familiar.
Dr R. Sharma

Violencia/sabotaje

Toma de decisiones /manejo de información pobres

Desempeño laboral

Rotación del personal

5.3.4 Teorías sobre el estrés

Richard S. Lazarus lo definió, en términos psicológicos, como el juicio cognitivo del individuo que nos produce temor al pensar que sus recursos personales serán incapaces de dar respuesta a las demandas generadas por un acontecimiento particular.

Reuben Hill, por su parte, considera un acontecimiento estresante a aquel que crea demandas en el sistema familiar más que en el individual.

La infancia, es, por supuesto, sólo el comienzo. Para la mayoría de nosotros, cada día de nuestra vida aporta algún suceso que nos produce estrés.

El estrés está presente como una parte del ciclo normal de vida. Situaciones como asumir un nuevo trabajo, casarse, tener un hijo o enviudar son ejemplo, situaciones imprevistas con las que todo el mundo puede encontrarse. Tales acontecimientos se refieren al estrés normativo. En cambio, el estrés no normativo implica algún acontecimiento imprevisto, como un terremoto o estar presente en el atraco de un banco.

Hans Selye doctor en medicina, pionero en la investigación sobre el estrés, lo definió, en términos fisiológicos, como una respuesta corporal ante cualquier demanda de una situación. El cuerpo responde de manera similar a cualquier acontecimiento que considera estresante. Esta reacción del cuerpo se considera inespecífica porque es similar, cualquiera que sea la fuente o tipo de estrés. Una respuesta específica, en cambio es una respuesta diferencial al tipo de demanda que un estrés concreto provoca el individuo.

Sudar es una respuesta específica al calor, temblar al frío, tener agujetas en piernas al pedalear montaña arriba en bicicleta. Todas estas demandas calor, frío y excesivo esfuerzo muscular, así como también alegría, aflicción, drogas,

hormonas, y muchos otros estímulos requieren del cuerpo una reacción que lo devuelva a su estado normal. En otras palabras lo adopte o ajuste.

Esto puede verse más claro si comparamos el cuerpo con el sistema eléctrico de una casa. Cuando está demasiada fría, enchufamos la estufa. Cuando hace demasiado calor, accionamos el aire acondicionado. Cuando está muy oscuro, encendemos la luz. Cada tipo de equipamiento desarrolla una función diferente, por lo que da una respuesta específica. Cada persona utiliza entonces el suministro total de electricidad de la casa. El incremento del consumo eléctrico total es la respuesta no inespecífica de la casa a las demandas específicas en busca de adaptación.

En los años 30 Hans Selye descubrió que inyectando a las ratas dosis no mortales de veneno o exponiéndolas a estímulos noxdecivos tales como frío, calor, infecciones, traumas, hemorragias y alteración nerviosa, aparecía un grupo predecible de síntomas. Presentaron ciertos cambios fisiológicos definidos: la corteza, o capa exterior, de las glándulas adrenérgicas se dilata, volviéndose hiperactiva; todas las estructuras linfáticas se contraen y se desarrollan úlceras abiertas en el estómago y en el intestino delgado.

Denominó estas reacciones fisiológicas **síndrome de adaptación general (SAG)**. Entonces concluyó que lo pasaba a las ratas era similar a lo que ocurría a los seres humanos en una situación de estrés. El SAG es una reacción al estrés en tres etapas: alarma, resistencia y agotamiento.

La forma de actuar del SAG puede verse en el escenario siguiente: imagine que está de vacaciones en una paradisíaca isla tropical. Relajado, desde hace un buen rato tomando el sol, decide refrescarse en el brillante mar azul. Mientras está nadando en las calmadas aguas, ve de repente la inconfundible aleta de un tiburón dirigiéndose hacia usted. ¿Qué es lo que ocurre?.

Reacción de alarma: esta reacción se divide en dos fases: shock y contraschok.

- a) Fase de shock: su respuesta inicial e inmediata a la vista de la aleta es una combinación de varios síntomas fisiológicos: desciende la temperatura del cuerpo y tensión arterial, se acelera el latido del corazón, los músculos se distienden. Entonces empieza la fase siguiente.
- b) Fase de contrashock: el cuerpo reacciona para movilizar sus defensas,
- Etapa de resistencia: en este momento se ha adaptado ya a la visión del tiburón y los síntomas iniciales o bien mejoran o bien desaparecen. Esta etapa hace que no sintamos la mayoría de los otros estímulos: se concentra en alejarse del tiburón tan rápidamente, como le sea posible, que no se da cuenta de las quemaduras de su piel ni del cansancio de la noche anterior que se pasó bailando.
 - Etapa de agotamiento: es de esperar que no llegue del todo a este nivel, pues si no lo atrapa el tiburón, le atrapará el agotamiento. Cuando un suceso estresante es muy severo y prolongado, los síntomas reaparecen y el cuerpo se entregará a las demandas imperiosas que se le hacen. Un final feliz a esta historia le dejará exhausto hasta el colapso, aunque no mortal. Con descanso y un buen sueño se recuperará y volverá casi por completo a sus niveles previos de funcionamiento.

5.3.5 Reducción y manejo del estrés

El estrés se situó por primera vez como uno de los 10 mayores riesgos de salud ocupacional. Como resultado, las preocupaciones a cerca del estrés en el trabajo se volvieron mucho más prominentes en las discusiones públicas y gubernamentales de salud. Esta preocupación llevó al desarrollo del campo de la psicología de la salud en el trabajo, que implica la aplicación de la psicología para mejorar la calidad de la vida laboral y proteger y promover la seguridad, la salud y bienestar de los trabajadores. Los psicólogos de la salud

en el trabajo dividen a la reducción y manejo del estrés en tres categorías principales:

- a) **Estrategia de intervención primaria:** Tienen que ver con la modificación o eliminación de estresores en el escenario laboral y por eso se dice que están dirigidas al “estresor”. Las intervenciones primarias son las preventivas del manejo de estrés. Dan a los trabajadores mayor control sobre sus puestos y ambiente de trabajo, lo que disminuye directamente los estresores y aumenta la satisfacción y el bienestar de los empleados. Incluyen el rediseño de la tarea o del ambiente de trabajo, la motivación para la administración participativa, el desarrollo de descripciones de rol más claras. Otra estrategia de prevención primaria involucra proporcionar horarios de trabajo flexibles, los cuales pueden verse en las tendencias actuales como semanas laborales más cortas, tiempo flexible. Los trabajos y puestos pueden ser diseñados o rediseñados para reducir estresores como el ruido, las interrupciones, la presión de tiempo, la ambigüedad del rol y el número de horas de trabajo.

- b) **Reestructuración cognoscitiva:** Las intervenciones de reestructuración cognoscitiva se dirigen a modificar la percepción y los procesos de pensamiento que llevan al estrés. Estas modalidades reducen el estrés cambiando la percepción del individuo sobre el ambiente de trabajo o de sus propias capacidades para enfrentar las demandas de este ambiente. Los enfoques de la reestructuración cognoscitiva animan a los individuos a cambiar los pensamientos negativos por unos más positivos. Un trabajador que piensa “No puedo manejar esta carga de trabajo tan pesada” podría ser motivado a pensar “Esta carga de trabajo es un reto que puedo manejar si la divido en partes manejables” esta reestructuración cognoscitiva puede ser combinada con otros enfoques para reducir el estrés y los problemas cardíacos.

- c) **Estrategia de prevención secundaria:** Los enfoques de prevención secundaria están alineados con estrategias de afrontamiento enfocadas a la emoción, pero que pueden ser motivadas de manera formal (mediante un programa) incluyen elecciones del estilo de vida como entrenamiento físico, comer sano y controlar el peso, así como la reducción con el consumo de tabaco y cafeína. Los programas de capacitación de habilidades como para la negociación y la solución de conflictos son otra forma de intervención secundaria. Además, los métodos secundarios de manejo del estrés incluyen técnicas de relajación.

5.3.6 Sistema de prevención del estrés

Actualmente todos atravesamos períodos de ansiedad; es parte de la existencia y del propio deseo de mejorar. Como seres humanos, no funcionaríamos ni tendríamos éxito si no nos empujaban las catecolaminas, el cortisol y otros estresantes.

Es importante, sin embargo, diferenciar entre estar bajo presión y estar estresado. La mayoría de las personas que tienen éxito, cualquiera que sea su campo, lo consiguen gracias a la presión. Esta directriz debería enfocarse hacia el suceso apropiado y no ser transferida a otro punto. Un empleado enfadado con su jefe no debería tomarla con su pareja, amigos o hijo. Esta acción de transferencia es el principal indicador de que la directriz ha pasado de presión a estrés. Los mediadores del estrés son abundantes y le están indicando al organismo, mente y alma que tienen problemas. Estos raramente vienen en pequeños brotes, según nuestro desarrollo evolutivo y por lo tanto un problema en el trabajo se extiende al hogar. Es importante aprender a reducir la producción de mediadores de estrés y a consumir cualquier exceso de ellos en el torrente sanguíneo.

Es difícil distinguir entre presión y estrés. Creo que la respuesta puede ser simplemente preguntarse ¿soy feliz? o ¿puedo aceptar esta situación concreta? Si la respuesta a ambas cuestiones es (no), entonces usted está

bajo estrés no bajo presión. Si hay estrés, se corre el riesgo de presentar diversos problemas o enfermedades.

Recomendaciones

- a) Siéntase feliz o al menos en paz con las actividades y emociones de su vida. De lo contrario, siéntese con un psicoterapeuta y comente las razones.
- b) Considere las posibles causas físicas de estrés descartando la presencia de alergias alimentarias mediante análisis sanguíneos y evitando estos estresantes.
- c) Procúrese un ambiente sano tanto en trabajo como en casa. Evite la contaminación y la suciedad y tenga en cuenta efectos de la radiación.
- d) Los mediadores de estrés producen radicales libres que lesionan las células y son carcinogénicos.
- e) Tome los siguientes suplementos (dosis indicadas por Kg. De peso, repartidas durante el día con las comidas) en caso de estrés o si la dieta no incluye cinco raciones de fruta o verduras diarias:
- f) Betacaroteno, 150mg; vitamina C 70 mg; vitamina E, 7 UI selenio, 2,5 mg; coenzima Q10,350mg, y picnogenol (extracto de semilla de uva) en la dosis máxima recomendada por un producto natural.
- g) Tome un suplemento del aminoácido D, L-fenilalanina, 20 mg/kg de pesos en dosis repartidas a lo largo del día. Si se encuentra, el triptófano puede tomarse a las dosis pero, debido a un injustificado temor tras un problema de fabricación defectuosa, este aminoácido ya no está disponible como suplemento sin prescripción facultativa. El triptófano está disponible para los no vegetarianos en la carne, el pescado y el pavo y para todos en el queso fresco, la leche, los plátanos los cacahuates, las lentejas. Es interesante saber que los dátiles secos contienen una elevada proporción.
- h) El masaje corporal de cualquier tipo es beneficioso. El tacto humano es calmante y produce sustancias químicas que contrarrestan el estrés.
- i) La aromaterapia mediante aceites de lavanda u otros extractos más específicos, según la personalidad y el estrés del individuo, actúa como

feromona (sustancia química inhalada) y estimula las sustancias químicas relajantes.

- j) El ejercicio quema los mediadores de estrés. El sobreesfuerzo, sin embargo, puede estresar más al organismo. Establezca un programa de ejercicios de acuerdo con sus capacidades y progresiva y suavemente incremente la actividad. Una sesión con un profeso de gimnasia o un instructor personal para mantenerse en forma puede solucionar sus problemas.
- k) Se ha investigado la terapia de sonido y ya sea simplemente oyendo música o sentándose en sillas acústicas, que transmiten una vibración a través del organismo, se favorece la aparición de sustancias químicas relajantes para contrarrestar el estrés.

5.5 Alcoholismo y uso de drogas en el ambiente laboral

El consumo de de drogas en el trabajo afecta el rendimiento del trabajador, encarece el ambiente laboral, provocando lo siguiente:

- Accidentes en el lugar de trabajo (el alcohol y otras drogas están relacionadas con un 30% de los accidentes mortales)
- Ausentismo
- Comportamiento inapropiado
- Pérdida de la producción del trabajador
- Robo otros delitos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) advierte de que la tensión, la frustración, el cansancio o la falta de estímulo mental en los trabajadores son factores que conducen al consumo de alcohol y drogas. Al mismo tiempo, cifra el porcentaje de accidentes mortales relacionados con el abuso de drogas entre el 15–30% de la totalidad de los siniestros con resultado de muerte. Este porcentaje es del 20–30% en los que se producen lesiones propias o a terceros.

1. **Repercusiones sobre la empresa:** Indemnizaciones del trabajador, gastos médicos y de reparaciones, pérdida de productividad , costo de las medidas disciplinarias y repercusión moral, gastos en servicios de seguridad, etc.
2. **Repercusiones sobre el trabajador y su familia:** Muerte, lesiones, dolor, pérdida de ingresos, estancamiento profesional, estrés, conflictividad familiar, precariedad económica, etc.
3. **Repercusiones sobre la economía:** Costos de bs servicios médicos, pérdida de productividad y calidad, costo de las medidas disciplinarias, destrucción de bienes, etc.
4. **Repercusiones sobre el Estado:** Gastos Públicos en atención y pagos de discapacidad, disminución de ingresos por impuestos (impuestos no percibidos sobre ingresos y beneficios al disminuir la productividad),
5. **Ambiente laboral:** Son diversas las características del ambiente y de la organización de la actividad laboral que actúan como desencadenantes o reforzadoras del consumo de alcohol y otras drogas. Destacaremos el estrés productivo, personal insuficiente, trabajos rotativos, peligrosidad, aislamiento/monotonía, jornadas excesivas, trabajos a turnos, nocturnidad, estado de alerta prolongado, concentración prolongada, y predominio del ritmo de la máquina sobre el ritmo biológico.

Profesiones y consumo excesivo de alcohol

1.- Marineros y pescadores	75 - 81% Bebedores excesivos
2.- Construcción	51% Bebedores excesivos
3.- Industria agroalimentaria	33% Bebedores excesivos
4.- Empresas de transportes	27% Bebedores excesivos
5.- Empresas de supermercados	15% Bebedores excesivos
7.- Empresas del sector químico	11-13% Bebedores excesivos

5

⁵ <http://www.cisa.org.br/categoria.html?FhIdTexto=23d624458a9d1be915d42ec4eb1fee65&ret=&>

5.6 Sistema de prevención

En las organizaciones los programas de prevención son de gran importancia para enfrentar problemas con el consumo del alcohol y drogas, por lo que se considera necesario hacer planes de trabajo, para mejoras en la salud mental y la autoestima de los empleados que participan en los programas.

Integral: El objetivo es la prevención e intervención con el fin de detectar a tiempo el consumo de alcohol y otras drogas, debe formar parte de un Programa Global de mejora de la salud y el bienestar en la empresa.

Planificado: Los programas de asistencia al empleado pueden ser proporcionados por el departamento de recursos humanos de la organización o por consultores externos. Si la empresa desea tener un programa de asistencia exitoso, la administración debe expresar su apoyo, educar a sus empleados, proporcionar la capacitación necesaria para sus uso y hacerlos accesibles a los empleados.

Prevención: Puede ofertarse desde una campaña publicitaria o informativa sobre los riesgos de las diferentes conductas adictivas (póster, trípticos, manuales, charlas, etc.), hasta una educación sanitaria (en la que se forme a los trabajadores en la trasmisión de una información más personalizada y en la utilización de instrumentos de sensibilización-identificación, como los cuestionarios de detección de alcoholismo, respaldados por la confidencialidad de su realización en grupo y de forma anónima).

Voluntario: El éxito de un tratamiento depende del compromiso de la persona afectada, la voluntariedad es imprescindible para no tener fracasos. Es importante establecer agentes de motivación que ofrezcan su colaboración para futuros tratamientos

Reinserción: Las organizaciones deben asegurarse de que la confidencialidad se mantenga y de que el uso de un programa de apoyo no atente contra la seguridad o el avance en el trabajo.

Estas sugerencias son particularmente importantes, porque un clima de trabajo poco sano y la falta de confianza en los programas evita que los empleados busquen ayuda para problemas de abuso de alcohol y drogas.

CAPÍTULO 6

La motivación en el trabajo

6.1 La posición central de la motivación en la psicología.

Estudios sobre la motivación han descubierto la importancia de tres tipos de factores. Los componentes biológicos y los aprendidos se mezclan en la motivación de la mayor parte de las conductas. La manera de comer, por ejemplo, está determinada por la combinación de las sensaciones corporales de hambre, causadas por la necesidad de alimento (biológico), nuestra preferencia por un bistec más que por las hormigas fritas (aprendido) y nuestro conocimiento de los elementos nutritivos de distintos tipos de alimentos, lo que nos lleva a elegir la leche en lugar de una gaseosa. Al preguntar por qué la gente se comporta de una determinada manera, tendremos que considerar estos componentes.

Un elemento primordial es la motivación es la manera de sentir nuestras emociones, reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas de respuestas neuronales y hormonales, generalmente experimentadas como agradables o desagradables y consideradas reacciones adaptativas que afectan nuestra manera de pensar.

El ser humano se comporta de manera completamente diferente con una persona que quiere que con alguien a quien odia, y reacciona asimismo de distinta manera ante los acontecimientos, cuando se siente alegre que cuando se encuentra triste o enojado.

Estados emocionales como el miedo, el enfado y la excitación están caracterizados por señales fisiológicas como la aceleración de la tasa cardiaca, la respiración acelerada, el aumento de la tensión arterial o el rubor en las mejillas. A primera vista, estos cambios son causados por la actividad de ciertas partes del cerebro y la producción de varias hormonas en el organismo. Pero las emociones también poseen sus aspectos aprendidos y cognitivos, que

contribuyen a que las personas distintas reaccionen de diferente manera ante las mismas experiencias.

A menudo, es difícil distinguir entre la motivación y la emoción porque los dos se hayan íntimamente relacionados con los sentimientos y la acción.¹

6.2 Significado e importancia de la motivación en el escenario laboral

La etimología de motivación y emoción es la misma, motore, motor, movimiento, Aunque las emociones, según Daniel Goleman, son literalmente lo que nos mueve, porque ellas impulsan nuestras motivaciones y a su vez, dirigen percepciones, dando forma a nuestros actos.

La motivación es: El estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma determinada y es la energía para el logro de propósitos.

También se ha dicho que **“La motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”**

La importancia de la motivación en el ámbito laboral es la más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados ha sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ella se describe la razón por la cual los empleados son productivos o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

¹ Motivación Emoción
John Marshall Reeve

6.2.1 Motivación y desempeño

Desempeño, son acciones y conductas relevantes para las metas de la organización; se miden en términos del rendimiento del trabajador.

En el escenario laboral, el desempeño solamente incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse términos del rendimiento del trabajador.

Factores determinantes que influyen en el desempeño

Conocimiento declarativo (Comprensión de los requerimientos de una tarea)	Habilidades y conocimiento procedimental (Conocer como se hacen las cosas)	Motivación (elecciones de los individuos)
Hechos		
Principios	Habilidad cognoscitiva	Elección de ejecución
Metas	Habilidad psicomotriz	Nivel de esfuerzo
Autoconocimiento	Habilidad física	Persistencia del esfuerzo
	Habilidad de automanejo	

2

6.2.2 La motivación y el equilibrio trabajo-vida

Cualquiera de nosotros conoce por lo menos a una persona que consideraríamos adicta al trabajo: un individuo que es adicto al trabajo y paga el costo de esta adicción con una salud física y bienestar mental. En algunos sentidos, el adicto al trabajo podría describirse como que está demasiado motivado ya que sobreenfatizar el trabajo lo lleva a subenfatar a otros aspectos de la vida; el adicto al trabajo carece de un **equilibrio trabajo-vida**. Podemos pensar en la motivación como un recurso, para repartirlo en muchas

² Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

áreas. Si se “gasta” mucho en un área, quedará poco para otras áreas. Toda la gente, excepto los enfermos o los discapacitados, consumirán energía de alguna manera o de otra. El empleador siempre está compitiendo con otras fuerzas por el tiempo y la atención del empleado. Algunos empleadores pueden considerar a un adicto al trabajo como una “ganancia” ya que esa persona le dedica energía desmesurada al trabajo.

El empleado no adicto al trabajo siente tensión entre las fuerzas que compiten: por un lado el trabajo, y por el otro, la familia, el tiempo libre y las actividades saludables. Tratar de motivar a una aspiradora es un ejercicio sin sentido. La motivación laboral sólo puede tener sentido dentro del contexto de una vida y compleja, en la que existan fuerzas que compiten con el lugar de trabajo por el tiempo y esfuerzo.³

³ Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.
Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte

6.2.3 La motivación y las actitudes

Las **actitudes** son sentimientos o tendencia arraigada, adquirida o aprendida a reaccionar en pro o en contra de algo o alguien. Las actitudes y su medición se vieron como la ruta a seguir para encontrar la clave de la motivación.

Una persona con autoestima alta	Una persona con autoestima baja
Conoce, respeta y expresa sus sentimientos y permite a los demás expresarse con libertad	Deforma sus sentimientos, reprimiéndolos y no aceptando su expresión libre, ni la de los demás.
Se aprecia y respeta a sí mismo	Desprecia y humilla a los demás .
Se hace consciente de sus cambios, adaptando y aceptando nuevos valores y haciendo las innovaciones pertinentes	Es una persona rígida, se empeña en evitar que existan cambios en su vida.
Recibe satisfacción de su trabajo, ejecutándolo eficientemente y mejorando su desempeño.	Está insatisfecho, sin embargo, no provoca cambios ni mejoras
Se autoevalúa y evita emitir juicios sobre los demás Conoce y controla sus respuestas	Necesita de la aprobación de los demás, se le dificulta autoevaluarse, es prejuicioso con los demás Espera que los demás lo controlen.

6.2.4 La motivación y la personalidad

Se ha observado que la personalidad puede ser un predictor (la prueba elegida o desarrollada para evaluar los atributos) del desempeño laboral. La motivación también puede afectar al desempeño, las investigaciones han demostrado que existen relaciones fuertes y consistentes entre las características de la personalidad y la motivación al desempeño. La neurosis se relacionó consistentemente de manera negativa con la motivación al desempeño (recordando que la contraparte positiva de la escala de la neurosis es la estabilidad emocional). En cambio la conciencia se relacionó positivamente con todos los indicadores de la motivación del desempeño.

Las emociones que se experimentan en el trabajo afectan tanto la conducta laboral como la no laboral. Entender las emociones en el trabajo no es una tarea fácil. No sólo tenemos la complejidad de los estímulos laborales y no laborales, sino además una amplia gama de reacciones diferentes que van de actitudes a las emociones y a los estados de ánimo.⁴

6.3 Interés por el trabajo

En 1974 Bruggeman y sus colaboradores Grotkurth y Ulich, 1975 propusieron una teoría de la satisfacción laboral, propusieron cuatro formas diferentes de satisfacción laboral y dos formas de insatisfacción.

Las seis formas son resultado de la interacción de tres variables básicas:

1. La discrepancia entre lo que una persona desea del trabajo y lo que realmente obtiene.
2. Los cambios en la meta o en los niveles de aspiración como resultado de la experiencia de trabajo.
3. El grado de compromiso para enfrentar problemas o solucionarlos.

⁴ Teorías de la Personalidad.
José Cueli, Lucy Reidi, Carmen Marti

Diferentes formas de satisfacción laboral

- Satisfacción progresiva. La persona se siente satisfecha con el trabajo. Al incrementar el nivel de aspiración una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor.
- Satisfacción estable. La persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida debido a que hay pocos incentivos laborales.
- Satisfacción conformista. La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.
- Insatisfacción constructiva. La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración.
- Insatisfacción fija. La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al mantener el nivel de aspiración, la persona no intenta dominar la situación con intentos de solución de problemas. La tolerancia a la frustración forma los mecanismos de defensa necesarios, los esfuerzos de solución de problemas se ven más allá de cualquier posibilidad. Por lo tanto, el individuo carga con sus propios problemas.
- Seudo-satisfacción. La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al enfrentar problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración, por ejemplo, por una motivación de logro específica o por

normas sociales fuertes, una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la pseudo-satisfacción.

6.4 Teorías de la motivación

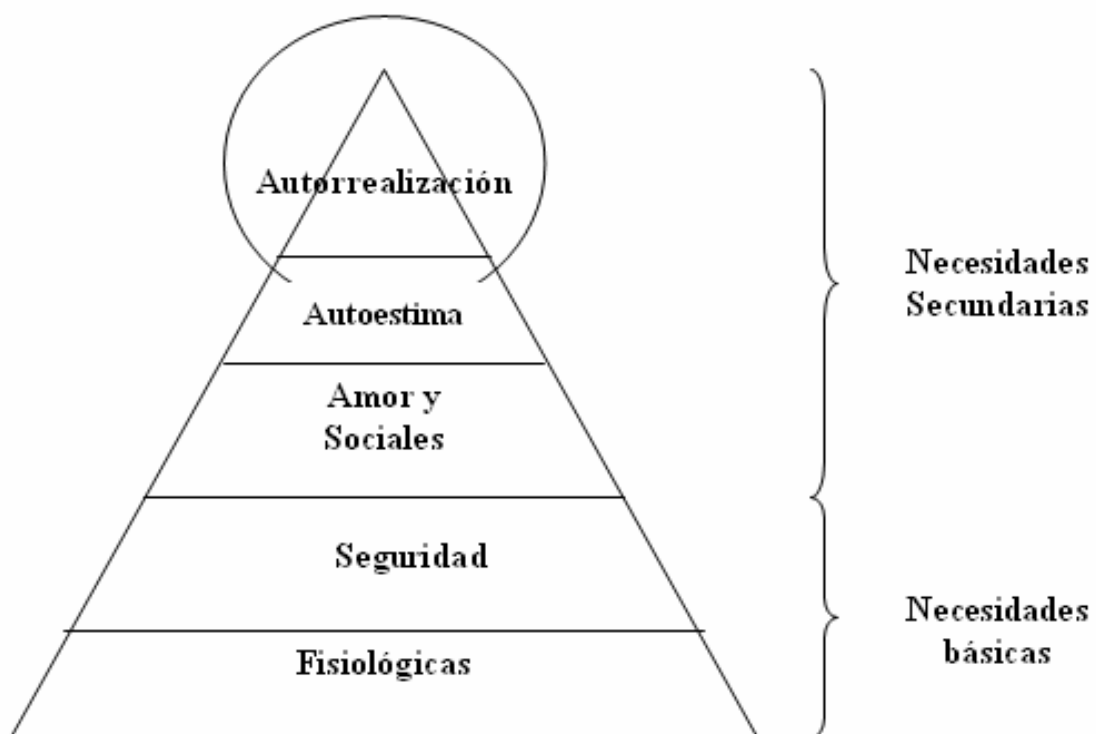
En 1943 Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría, jerarquizó dichas necesidades en este orden de importancia:

- 1.- La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias fisiológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de vida, como comer, dormir, sexo, etc.
- 2.- Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
- 3.- En tercer lugar el hombre requiere relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.
- 4.- En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse así mismo; a ésta la denominó necesidad de autoestima.
- 5.- Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir tiene necesidad de autorrealización.

En la teoría de Maslow, los individuos están motivados a satisfacer el nivel más básico de necesidades insatisfechas. Si las necesidades fisiológicas y de seguridad de un individuo se satisfacen, éste dedicará más energía para satisfacer las necesidades efectivas. Cuando éstas se cubren, está “motivado por las circunstancias que cubran las necesidades de autoestima”.

Cuando aplicamos la aproximación de Maslow al escenario laboral, surgen algunas implicaciones interesantes. La primera, y más importante, es que para

influir en la motivación, el empleador necesita saber en qué nivel de necesidad se encuentra al trabajador. Si el empleador ofrece como incentivo oportunidades para la autoestima cuando el trabajador está preocupado por ganar dinero para alimentar a su familia, este incentivo será poco efectivo. La segunda implicación, igualmente importante, es que en un grupo de trabajadores todos pueden estar funcionando en diferentes niveles de necesidad, por lo que se requiere un esquema motivacional hecho a la medida de cada individuo.



En 1965 F. Herzberg publicó sus investigaciones conocidas como Las motivaciones y los factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando no desaparecen.

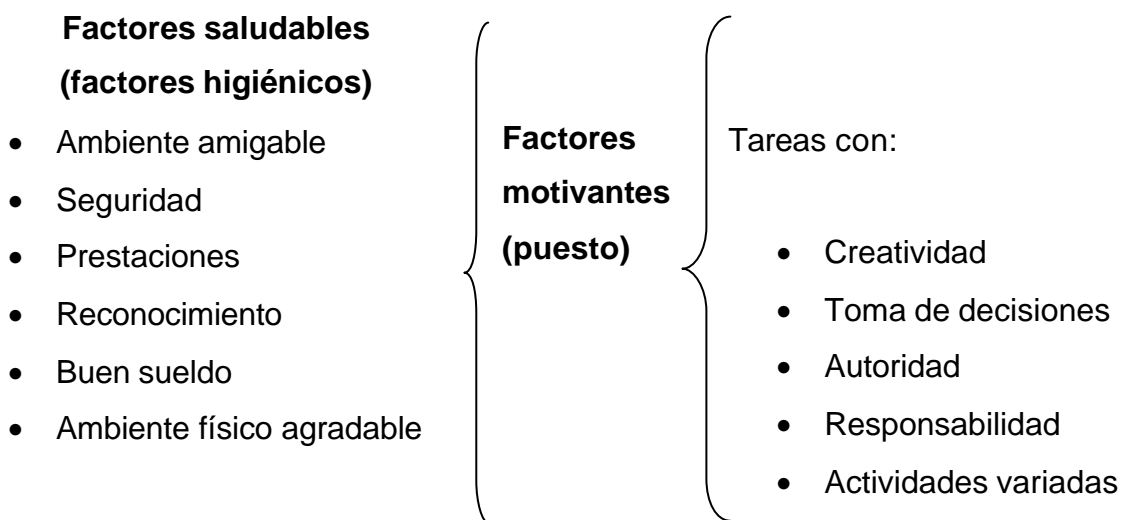
Los factores higiénicos, en cambio no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por esto yo los llamo saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde; como cuando duele una muela no nos damos cuenta de qué importante es

conservar este lado saludable. A diferencia de cuando nos ataca un dolor de muelas.

Teoría dual

Factores intrínsecos al puesto (motivadores)	Responsabilidad Iniciativa Autorrealización	1. Cuando existen.....causan satisfacción 2. Cuando no existen.... No causan satisfacción
Factores extrínsecos al puesto (higiénicos)	Ambientales Medio físico o sociales etc.	3. Cuando existenno causan insatisfacción 4. Cuando no existen.....son desmotivados Causan insatisfacción

Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se denomina teoría dual



Otra teoría muy importante sobre el comportamiento y las motivaciones es el psicoanálisis de Sigmund Freud, que basa el comportamiento en la personalidad, que a su vez, está dada por factores hereditarios e impulsos instintivos que se encuentran en el inconsciente. Así mismo, reconoce al subconsciente como factor que determina el comportamiento, debido a las experiencias positivas y negativas en los primeros años de la vida el individuo.

6.4.1 Teoría de la persona como máquina

Weiner sugiere que todas las teorías motivacionales pueden describirse por una o dos metáforas: la persona como máquina y persona como dios esta última no se refiere a algún significado religioso en particular.

La persona como máquina

Las máquinas tienen las siguientes propiedades: Tienen partes que interactúan, tienen una función, sus conductas/acciones son reflexivas e involuntarias y las desarrollan sin percatarse conscientemente; en vez de esto, sus acciones y reacciones están controladas por la activación de estímulos. Weiner 1991, lo que hizo que la metáfora de la maquina fuera menos aplicable. Ya que las conductas y acciones de las personas son reflexivas e involuntarias y que se llevan a cabo inconscientemente. Los experimentos de aprendizaje demostraron que los sujetos desarrollaron expectativas acerca de las conexiones entre las acciones y las recompensas y las metas establecidas o aceptadas en relación con el desempeño.

La persona como dios

En contraste con la metáfora “persona como máquina” esta propone que las personas son perfectamente racionales e intencionales más que automáticas o reflexivas.

Metáfora	Característica
La persona como máquina	Respuesta automática del individuo
Promovida por necesidades internas	Responde a necesidades e impulsos
Sujeta a estímulos ambientales	Responde a estímulos externos y al reforzamiento
Persona como dios	Respuesta voluntaria del individuo
Persona como juez	Hace hipótesis sobre el origen de los Eventos y acciones de los demás
Persona intencional	Desarrolla metas y planes de acción

6.5 Enfoques modernos de la motivación en el trabajo.

Basados parcialmente en la teoría de Maslow, los investigadores han propuesto que los empleos que satisfacen necesidades de alto nivel (amor, estima y autorrealización) tienen capacidad para motivar a los individuos. Tales empleos se consideran más “enriquecidos” e interesantes que los que son tediosos y que representan simplemente una forma de hacer dinero. Este concepto puede ampliarse para incluir la noción de “enriquecer” cualquier empleo. La implicación es que un trabajo que ha sido enriquecido (una mayor capacidad para satisfacer necesidades de alto nivel) será más motivante después de enriquecerlo que lo que era antes. La aplicación consiste en enriquecer un puesto como una forma para incrementar la motivación.

Hackman y Oldam desarrollaron una manera de calificar el potencial de los empleos para motivar al individuo.

Variedad de habilidades. El número de habilidades que se requieren para realizar una tarea o ejecutar un puesto exitosamente.

- a) **Identidad de la tarea.** El grado en el que una tarea o un puesto está auto-contenido, con un claro inicio, parte media y final; el grado en que una tarea puede ser significativamente entendida en relación con otras tareas.
- b) **Significancia de la tarea.** La importancia percibida del trabajo para la organización o la sociedad como un todo.
- c) **Autonomía.-** El grado en que el trabajador individual puede controlar los horarios, procedimientos. Etc.
- d) **Retroalimentación de la tarea.** El grado en que el trabajador individual obtiene información directa de la tarea (y no del supervisor) sobre su desempeño.

6.5.1 El concepto de auto-eficacia en la teoría moderna de la motivación.

La **auto-eficacia** se define como la confianza en la capacidad de uno mismo para desempeñar una tarea o cumplir una meta específica. Ésta es diferente de la noción de autoestima, que es el orgullo que alguien siente al haber completado una tarea difícil. El aspecto social de la estima es lo que experimenta cuando nos ganamos el respeto de los demás. La eficacia se relaciona más específicamente con la confianza en nuestra capacidad o en la posibilidad de que seremos capaces de realizar satisfactoriamente una tarea difícil. Los individuos clasifican las metas inmediatas (o próximas proporcionan oportunidades de satisfacción e incrementan los sentimientos de auto-eficacia, manteniendo el interés en la tarea).

Ya que la eficacia es tan importante para el comportamiento dirigido a metas y para el desempeño, es razonable preguntarse cómo se desarrolla y se aumenta la eficacia. Word y Bandura (1989) sugieren cuatro vías independientes:

- 1) **Experiencias de dominio.** El desempeño exitoso de tareas desafiantes fortalece la seguridad en las capacidades de uno mismo, mientras que el fracaso la disminuye.
- 2) **Modelamiento.** La gente tiende a comparar sus capacidades con las de los demás. Cuando un individuo ve que alguien similar (en términos de capacidades, conocimientos, etc), realiza con éxito una tarea difícil, la confianza en la propia eficacia se fortalece. Si, por el contrario, la persona con la que se compara fracasa la confianza en la eficacia del individuo se verá disminuida.
- 3) **Persuasión social.** Los individuos pueden ser motivados por otros que expresan confianza en su capacidad para cumplir con una tarea difícil.

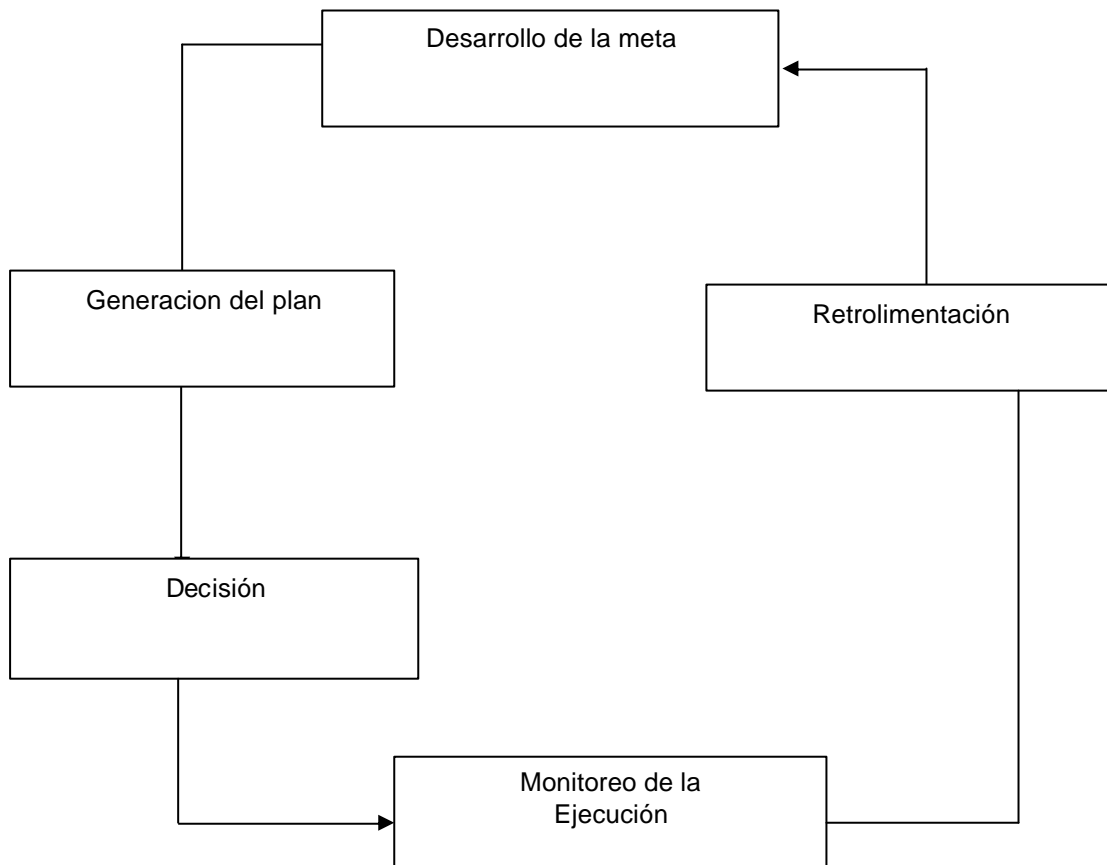
- 4) **Estados psicológicos.** Cuando la gente experimenta síntomas de estrés o fatiga, tienden a interpretarlos como un indicador de que la tarea excede sus capacidades, reduciendo sus sentimientos de eficacia. Las técnicas que reducen el estrés o la fatiga incrementarán los sentimientos de eficacia mientras se realiza una tarea difícil.

6.5.2 Teoría de la acción

Una acción es desempeñar una tarea, en cierto sentido la teoría de la acción se propone como una alternativa a la teoría de la motivación. Hacker (1992) nota que los individuos con mejor desempeño son aquellos que entienden mejor su trabajo y no los que están más motivados. Los teóricos de la acción, por definición, se preocupan más por la acción que por la motivación, Gollwitzer Identificó cuatro fases consecutivas de acción en la búsqueda activa de metas:

- 1.- Predecisión: Analizar los deseos propios con el fin de determinar cuál deseo es el más fuerte y más factible de conseguir.
- 2.- Postdecisión: Planear y desarrollar estrategias para la acción exitosa.
- 3.- Acción: Invertir esfuerzo en lograr el resultado deseado.
- 4.- Evaluación: - Comparar lo que se ha conseguido con lo que se deseaba.

Proceso de acción.- Inicia con una meta, continúa con la consideración de los posibles eventos futuros, luego con el desarrollo de planes alternativos, la selección del plan, la ejecución y el monitoreo del plan elegido y con el procesamiento de la información resultante de la ejecución del plan; el último paso es la retroalimentación que influye en el nuevo desarrollo de metas.⁴



⁴ Estudios de la Psicología Industrial y del Personal.
Edwin A. Fleishman.

Capítulo 7

Riesgos de trabajo: Seguridad e Higiene en el trabajo

7.1. Conceptos de enfermedad de trabajo

- Estado patológico que impide el buen funcionamiento del cuerpo, derivado de la actividad laboral.
- Artículo 475 de la Ley Federal de trabajo Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

7.1.1 Clasificación de enfermedad de trabajo

- **Enfermedad no profesional:** La enfermedad no profesional se ha definido como aquel "estado patológico morboso, congénito, o adquirido que sobrevenga al trabajador por cualquier causa, no relacionada con la actividad específica a que se dedique y determinado por factores independientes de la clase de labor ejecutada o del medio en que se ha desarrollado el trabajo",
- **Enfermedad profesional:** Se entiende como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Existen 3 grupos de factores que intervienen en las enfermedades de trabajo.

1.- Agentes contaminantes
Químicos
Físicos
Biológicos
2.- Condiciones donde se desempeñan las actividades
Medio ambiente Factores físicos
3.- Ambiente del clima laboral:
Psicológico
Social

¿Qué pueden hacer los trabajadores para prevenir las enfermedades?

- Usar adecuadamente el equipo de protección personal.
- Someterse a exámenes médicos iniciales y de manera periódica
- Vigilar el tiempo máximo que pueden estar expuestos a cierto tipo de contaminantes.
- Conocer las características de cada uno de los contaminantes y las medidas para prevenir su acción.
- Mantener ordenado y limpio su lugar de trabajo.
- Informar sobre las condiciones anormales en el trabajo.

7.2 Accidentes de trabajo

Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.

Las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas extremas, al ruido excesivo y a polvos, humos, vapores o gases.

Los tipos de accidentes de trabajo más frecuentes son:

- Golpeados por o contra algo.
- Atrapado por o entre algo.
- Caída en el mismo nivel
- Resbalón o sobreesfuerzo.
- Exposición a temperaturas extremas
- Contacto con corriente eléctrica
- Contacto con objetos o superficies con temperaturas muy elevadas

7.2.1 En el centro de trabajo

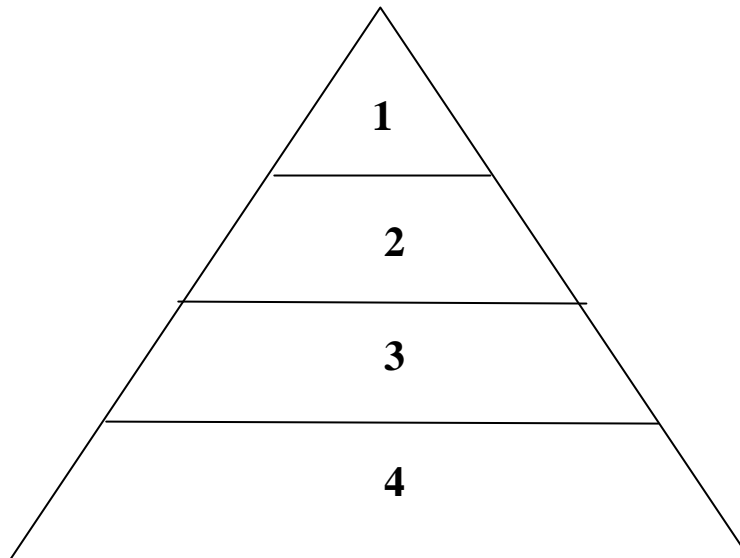
"Toda enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que esté provocado por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen por cada enfermedad profesional."¹

7.2.2. En tránsito Se considera accidente de trabajo cuando el trabajador sufra algún accidente al trasladarse a su empresa para iniciar su jornada laboral y viceversa cuando se dirige a domicilio particular.

¹ Ley federal del Trabajo.
Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera.

7.3 Fundamentos legales de la seguridad e higiene.

Jerarquía Jurídica Pirámide Jurídica de Kelsen



- 1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- 2.- Ley Federal del Trabajo y Tratados Internacionales
- 3.- Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- 4.- Normas Oficiales Mexicanas.

La seguridad e higiene en el trabajo se encuentra contemplada en el apartado “A” del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Jerarquía Jurídica 1) en sus Fracciones XIV y XV que a continuación se presentan:

XIV.- Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores sufridos con motivo o ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencias la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.

Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate al trabajador por un intermediario.

XV.- El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como organizar de tal manera éste que resulte la mayor garantía para la salud y vida de los trabajadores, y el producto de la concepción, cuando se trae de mujeres embarazadas. Las Leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

El apartado "B" del mismo Artículo 123 Constitucional Fracción XI en sus incisos a y b nos habla de la Seguridad en los siguientes términos:

XI La Seguridad Social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas.

- a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales, las enfermedades no profesionales y maternidad, y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

Derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones

Ley federal de trabajo

Artículo 132 Son obligaciones de los patrones:

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia.

XVI.- Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes.

7.3.1. Normas de seguridad

La organización deberá de integrar una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad. Se llama mixta porque está integrada por representantes de la organización y los propios trabajadores. Con base al Artículo 123 sección III.

Requisitos que deben cubrir para pertenecer a la citada comisión: :

- a) Ser trabajador de la organización y estar vinculado al proceso de trabajo.
- b) Poseer instrucción general y experiencia para desempeñar el cargo.
- c) Gozar de la estimación general de los trabajadores.
- d) No ser adicto a bebidas alcohólicas, drogas, enervantes o juegos de azar.
- e) De preferencia, ser jefe de familia

Obligaciones que se contraen al pertenecer a la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad.

Establecer medidas para prevenir al máximo los riesgos que se presentan dentro de un establecimiento.

- a) Investigar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales.
- b) Vigilar que se cumplan las disposiciones de seguridad e higiene establecidas en los reglamentos en vigor y que tiendan a conservar la salud de los trabajadores.
- c) Hacer del conocimiento del patrón y de las autoridades respectivas las violaciones de los trabajadores a las disposiciones dictadas.
- d) Proporcionar instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores y orientarlos respecto al peligro de trabajo que desempeñan.

7.3.2 Enroques en seguridad laboral

Un accidente ocasiona una serie de pérdidas para la organización. En tales circunstancias, todo patrón se ve en la necesidad de generar técnicas que permitan disminuir el número de accidentes y enfermedades dentro de la propia empresa, por lo que se recomienda lo siguiente:

- a) Concursos, los cuales fomentan el espíritu de competencia, relativos a alguna tarea. Pueden dar como resultado un menor número de accidentes dentro de un período, un menor número de horas-hombre perdidas por accidente, una menor cantidad de materia prima desperdiciada a causa de un accidente.
- b) Capacitación en materia de seguridad e higiene.
- c) Metas, objetivos a cubrir durante un período o número de días.
- d) Información sobre casos reales ocurridos dentro de la empresa o, en su defecto, dentro de otras empresas, para hacer conciencia de que por más simple que un detalle parezca, puede ocasionar una tragedia.
- e) Instalar letreros, carteles alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar qué ocurriría si no respetamos las normas establecidas.

Conclusiones

En el presente trabajo se establece lo importante y necesario que es analizar y comprender el comportamiento humano en el ámbito laboral.

El objetivo principal del Administrador, es llevar a cabo la coordinación de recursos, por lo que es trascendental la aplicación de la Psicología Industrial en la Organización y Administración de Recursos Humanos para llevar a cabo el establecimiento de adecuadas relaciones humanas, en áreas como: selección de personal, administración de los recursos humanos, comportamiento organizacional, motivación, satisfacción, estrés laboral, alcoholismo, drogadicción, y accidentes de trabajo.

La aplicación de la psicología industrial comienza desde la elaboración de pruebas psicológicas y de conocimientos, toda vez que en esta etapa se detectan las capacidades mentales y físicas, que posteriormente son indispensables para el éxito o fracaso del trabajador. En este proceso se debe de considerar la influencia de las diferencias culturales que están relacionadas con las nacionalidades. Ya que la cultura enfatiza a compartir significados e interpretaciones. Esto es importante porque las variables culturales representan influencias en la conducta laboral así como en las habilidades, motivación de los individuos, en las conductas de liderazgo, en las prácticas de administración de los recursos humanos, toda vez que varias empresas contratan empleados de otros países, por lo que el trabajo en el siglo XXI, se ha convertido en un concepto global y este proceso favorece a la internacionalización del personal.

En lo referente a las condiciones de trabajo del personal, se recomienda se lleve a cabo la disciplina técnica de la ergonomía, la cual su objetivo es estudiar las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afectan al entorno artificial construido por el hombre, se trata de adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidades de las personas, de manera que mejore la eficiencia, seguridad y bienestar trabajadores.

De acuerdo a ese estudio, los trabajos y los puestos pueden ser diseñados o rediseñados para reducir estresores como el ruido, las interrupciones, la presión de tiempo, la ambigüedad del rol y el número de horas de trabajo, esto es con el fin de fomentar la participación del trabajador en la toma de decisiones y aumentar la autonomía en el trabajo. Para evitar severos malestares y enfermedades al trabajador. La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores.

Lo anterior, es un factor importante e indispensable, ya que de esto depende el desarrollo profesional del trabajador, cuando no existe retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, éstos tendrán escasas razones para mejorar. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo.

Por otra parte, es recomendable llevar a cabo programas de asistencia al empleado para detectar problemas de alcohol y drogas, ya que estas adicciones pueden estar relacionadas con el estrés laboral, problemas familiares, dificultades emocionales y conductas. Así mismo canalizarlos con las instituciones adecuadas.

También es recomendable fomentar la seguridad e higiene, con el objetivo de que se utilice de manera adecuada el equipo de protección personal, para prevenir accidentes de trabajo.

Se deben de coadyuvar esfuerzos en especial con el departamento de recursos humanos quien actualmente enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial, para ser competitivos.

Glosario

Actitudes. Sentimientos o creencias relativamente estables dirigidas hacia personas, grupos, ideas, empleos u otros objetos específicos.

Adaptación. Ajustes o modificaciones al ambiente laboral realizados por el empleado para permitir a las personas con discapacidad tener mismas oportunidades de trabajo.

Ausentismo. Tipo de conducta improductiva que implica que un empleado falle en presentarse o en permanecer en el trabajo durante el horario asignado.

Batería de pruebas. Conjunto de pruebas que por lo general evalúan una variedad de diferentes atributos.

Batería de pruebas cognoscitivas. Conjunto de pruebas que evalúan una variedad de aptitudes o capacidades

Cognoscitivas. Ocasionalmente llamado “Batería de pruebas de aptitudes múltiples”.

Biodata. Información obtenida de una solicitud o de una prueba estandarizada que incluye preguntas sobre trabajos anteriores, educación, capacitación especializada e historia personal; conocido también como datos biográficos.

Capacidad cognoscitiva. Capacidad para razonar, planear y resolver problemas; capacidad mental.

Capacidades físicas. Poderes corporales tales como la fuerza muscular, la flexibilidad y el vigor (estamina)

Capacidad mental. Capacidad para razonar, planear y resolver problemas: capacidad cognoscitiva

Capacidad mental general. Capacidad no específica para razonar, planear y resolver problemas en una gran variedad de formas y circunstancias.

Capacidades motoras. Funciones físicas de movimiento, asociadas con la coordinación, la destreza y el tiempo de reacción; también llamadas capacidades sensorio-motrices o psicomotrices.

Capacidades sensorio-motrices. Atributos físicos que combinan los sentidos (vista, gusto, audición) con el movimiento (coordinación, destreza)

Centros de evaluación. Conjunto de procedimientos de evaluación que se administran grupal o individualmente; múltiples asesores realizan las evaluaciones.

Compromiso. Apego psicológico y emocional que siente un individuo hacia una relación, organización, meta u ocupación.

Conciencia. Cualidad de tener intenciones positivas y de llevarlas a cabo con cuidado.

Conducta cívica organizacional. Conducta que va más allá de lo esperado.

Conducta. improductiva. Conducta voluntaria que viola las normas organizacionales y amenaza el bienestar de la organización, de sus miembros o de ambos.

Cultura. Sistema en el que los individuos comparten significados y formas comunes de ver los eventos y los objetos.- En la organización se refiere a las

creencias y valores creados compartidos y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización.

Cultura colectivista. Cultura que da mayor valor al grupo que al individuo

Cultura de seguridad. Tipo de cultura en una organización que se a lo largo de un continuo que va desde un fuerte énfasis en la seguridad hasta ignorarla.

Cultura horizontal. Cultura que minimiza las distancias entre los individuos

Cultura de la organización. Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, logros y fracasos.

Desarrollo organizacional. Enfoque orientado a la acción que proporciona técnicas que funcionan para ayudar a crecer o cambiar a la organización cliente.

Diversidad. Diferencias en las características demográficas; también incluye las diferencias en valores, capacidades, intereses y experiencias

Efectividad. Evaluación de los resultados del desempeño; controlada por factores que van más allá de las acciones de un individuo.

Emoción. Afecto o sentimiento experimentado y demostrado como reacción a un evento o pensamiento y acompañado de cambios fisiológicos en varios de los sistemas corporales; lo suficientemente intenso para interrumpir procesos de pensamiento.

Entrenamiento de manejo de estrés. Un programa útil para ayudar a los empleados a combatir los estresores del lugar de trabajo difíciles de cambiar o eliminar.

Entrevista estructurada. Consiste en hacer preguntas muy específicas a cada candidato; incluye esquemas rigurosos de calificación manual con lineamientos detallados para el entrevistador respecto a asignación de puntajes con base en el desempeño durante la entrevista.

Equipos de proyecto. Creados para resolver un problema particular o un conjunto de problemas y que se deshacen una vez que se termina el proyecto o se resuelve el problema.

Estados de ánimo. Estado generalizado de sentimientos no identificados con un estímulo particular y no lo suficientemente intenso para interrumpir los procesos de pensamiento.

Estamina.- Capacidad física que proporciona a los músculos sangre oxigenada mediante el sistema cardiovascular; también conocida como fuerza cardiovascular, fortaleza aeróbica o resistencia.

Evaluación de necesidades. Diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Flexibilidad en los horarios. Abolición de los conceptos rígidos sobre la hora de iniciar y concluir las labores diarias. Dentro de ciertos parámetros, se da a los empleados la oportunidad de seleccionar sus propios horarios.

Habilidades. Acciones practicadas, tales como botar un balón de basquetbol, usar el teclado de una computadora o convencer a alguien de comprar algo.

Identificación psicológica. Es el entorno laboral, la posibilidad de efectuar una función discernible, significativa, e importante. Esta identificación con la tarea que

se lleva a cabo confiere al empleado un sentimiento de responsabilidad y orgullo profesional.

Impulso. Equivalente no humano de los motivos y las necesidades.

Insumos. Capacitación, esfuerzo, habilidades y capacidades que los empleados llevan o invierten en el trabajo.

Incapacidad.- Circunstancia en la cual el trabajador no puede asistir al trabajo por encontrarse afectada su salud.

Lesión por acciones repetitivas.- Lesiones físicas debido a la repetición de determinados movimientos o acciones. Las telefonistas con equipo deficiente, por ejemplo, pueden sufrir traumatismo auditivos al cabo de cierto tiempo. Los operadores de computadoras pueden daños en los tendones de manos y brazos, debido a la repetición de determinados movimientos.

Madures laboral. Habilidades, capacidades y conocimientos del subordinado relativos al puesto.

Marco de referencia de la expectativa. Enfoque en el que las expectativas de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo y lo adecuado de su desempeño son importantes para su motivación y aprendizaje.

Metáfora de la persona como dios. Metáfora que propone que las personas son perfectamente racionales e intencionales más que automáticas o reflexivas.

Metáfora de la persona como máquina. Metáfora que propone que las conductas y acciones de las personas son reflejas e involuntarias y que se llevan a cabo inconscientemente.

Motivación Se relaciona con las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta.

Necesidad. Motivación interna considerada como innata y universalmente presente en todos los seres humanos.

Necesidades de higiene. Necesidades de nivel inferior descritas en la teoría de los dos factores de Herzberg; satisfacer estas necesidades eliminaría la insatisfacción, pero no se alcanzaría una conducta motivada o un estado de satisfacción.

Obediencia generalizada Conducta de colaboración con la organización en su conjunto, como respetar las reglas de la compañía.

Perfil psicológico del puesto Formato inicial utilizado en un análisis de puestos para demostrar los requerimientos mentales del puesto.

Personalidad. Características conductuales y emocionales del individuo, por lo general estables en el tiempo y en variedad de circunstancias; forma habitual en que responde un individuo.

Productividad. Relación entre la efectividad (salida) y el costo para lograr ese nivel de efectividad (entrada)

Prueba de capacidad cognoscitiva. Permite a los individuos demuestran lo que saben, perciben, recuerdan, entienden o pueden trabajar mentalmente; incluye la identificación de problemas, las tareas de solución de problemas, las habilidades preceptuales, el desarrollo o evaluación de ideas y el recordar lo que se ha aprendido a través de la experiencia general o la capacitación específica.

Prueba de ejecución. Requiere que el individuo responda manipulando un objeto físico particular o parte de un equipo.

Prueba de integridad abierta. Hace preguntas directas sobre la conducta de honestidad previa, así como sobre las actitudes hacia diversas conductas de robo por otros empleados.

Prueba de juicio situacional. Prueba comúnmente de lápiz-papel que presenta al candidato un escenario por escrito y le pide que elija la mejor respuesta de una serie de alternativas.

Resistencia Conjunto de características de personalidad que proporcionan resistencia al estrés; los individuos resistentes se sienten en control de su vida; tienen un sentido de compromiso con las metas y valores familiares y laborales y ven como un reto el cambio inesperado. Etapa del Síndrome de Adaptación General en la que el cuerpo le hace frente a la fuente original del estrés, pero disminuye su resistencia a otros estresores.

Resultado. Compensación, satisfacción y otros beneficios que los empleados obtienen por su trabajo.

Satisfacción extrínseca. Se refiere a los aspectos extrínsecos o externos a las tareas del puesto, como el salario o los incentivos.

Satisfacción intrínseca. Se refiere a los aspectos centrales o intrínsecos del puesto en sí mismo, como la responsabilidad.

Satisfacción laboral. Actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Satisfacción laboral conformista. Asociada con bajo esfuerzo laboral y una voluntad reducida para cambiar o adaptarse.

Satisfacción total. Evaluación total de la satisfacción laboral que resulta ya sea de la combinación matemática de calificaciones basadas en la satisfacción con aspectos específicos importantes del trabajo o de una sola satisfacción total de puesto.

Taxonomía. Sistema de clasificación científico y ordenado.

Tensión muscular. Cualidad física de fortaleza muscular.

Teoría de necesidades de Abraham Maslow. Propuso que todos los seres humanos tienen un conjunto de necesidades básicas que se expresan durante toda la vida del individuo como impulsos internos; identifica cinco grupos de necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estima y de autorrealización.

Validez. Precisión de las inferencias realizadas basándose en datos de pruebas o del desempeño, se dirige a determinar si una medida representa precisa y completamente lo que se quiere medir.

Watts. Es una potencia proviene de la relación voltaje, carga y corriente
kilo significa mil, un kilowatts, una hora equivale a mil /watts

Bibliografías

1.-Avenato, Alberto,Administración de Recursos Humanos del Capital Humano de las Organizaciones, Editorial Mc.Graw Hill, año 2003,México, D.F.

2.-Cueli, José y Reidl,Carmen Lucy,Teorías de la Personalidad,Editorial trillas,3a.Edición a ño 1990,México, D.F.

3.-Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, 11a., Edición año 2002,México, D.F.

4.-Donnette,Marwind y Kirchner Waynek,Psicología Industrial,Editorial Trillas,6a. Edición año 2002, México, D.F.

5.-Fleishman, A. Edwin y Bass R. Alan,Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Editorial Trillas,4o. Edición, año 2000, México, D.F.

6.-Francis, y Taylor,The Ergonomics of Work Paces and Machines, año 1984, Londres

7.-Gilibacelona,Gustavo Ergonomía diseñada para gente de Trabajo,Editorial Mc Cormick,Volumen 1 año 1976

8.-Landy, J. Franck y M. Conte,Jeffrey,Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional,Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, año 2005,México, D.F.

9.-Marsshall, Reeve John, Motivación y Emoción, Editorial Mcgraw Hill, 5a. Edición año 2001,México, D.F.

10.-Munch, Galindo y Garcia, Marquez, Fundamentos de administración,12a. Edición, año 2003, México, D.F.

11.-Papalia,Diane E.,Psicología Editorial McGraw Hill, 11o. Edición año 1988,México, D.F.

12.-Rodríguez, y Hernández Sergio, Introducción a la Administración, Editorial Mc Graw Hill, 1a. Edición, año 1994, México, D.F.

13.-Sharma, R. Dr., Enciclopedia de la Salud Familiar, Editorial Trillas 2a. Edición, año 2005 México, D.F.

14.-Shein, Edgar, Psicología Industrial y del Personal, Editorial Trillas, 2a., Edición, año 2002, México, D.F.

15.-Trueba, Urbina Alberto y Trueba, Barrera Jorge, Ley Federal de Trabajo, Editorial Porrúa 83 Edición Actualizada , año 2002, México, D.F.

16.-Velázquez, Arellano Jorge Alberto, Introducción Teorías de la Personalidad, Editorial Marti, 3a., Edición, 1990, México, D.F.

17.-Werther, William y Keith, David, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5a. Edición, año 2000, México, D.F.