

TEMA 1:PSICOLOGIA Y TRABAJO

PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES: DELIMITACIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO.

La psicología es el estudio científico de la conducta. El campo de la psicología es complejo y variado. La psicología del trabajo es un área específica de la psicología que en la APA (asociación americana de psicología) se llama Psicología Industrial y Organizacional.

GUION la define como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo. La PS.Trabajo intenta estudiar el comportamiento de los individuos y de los grupos pero siempre en el contexto de una organización. En definitiva, estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social, en situaciones relacionadas con el trabajo para comprender o mejorar los problemas que surjan. El objeto es en fin, la conducta organizacional. (C. O)

La C. O tiene dos dimensiones:

- **el comportamiento de la persona en la organización.**
- **el comportamiento de la propia organización.**

La única diferencia que hay entre la psicología general y la del trabajo radica en su objeto de estudio, la conducta laboral que se suele realizar en un contexto organizacional. La psicología como disciplina tiene dos campos: el campo de la INVESTIGACION, donde se intenta generar, incrementar y consolidar los conocimientos de la persona en el mundo del trabajo; y el campo de la APLICACIÓN, donde los resultados de la investigación se aplican al mundo real de las empresas para solucionar los problemas que surjan. Ambos campos son imprescindibles y si alguno no funciona habría que replantear el otro.

Existen varios niveles de investigación y de intervención, y son 3: INDIVIDUAL, GRUPAL y ORGANIZACIONAL. La perspectiva **microsocial** se encarga de los niveles individual y grupal, y la **macrosocial** del organizacional. Un psicólogo del trabajo es un profesional que se encarga de estudiar y/o modificar la conducta individual y colectiva de las personas en el trabajo.

El termino de psicología industrial, ya no vale puesto que esta psicología, ahora, está especializada en la persona en el trabajo. La ps. Del trabajo se subdivide en varias disciplinas, veremos 2 clasificaciones:

- **clasificación americana de MUCHINSKY (1993)**
- **clasificación europea de la E.N.O.P** (sociedad Europea de Psicología del trabajo y de las Organizaciones, compuesta por catedráticos de las universidades europeas que se reunieron para homogeneizar la formación universitaria con respecto a nuestra ciencia.)

La **E.N.O.P** habla de tres subdisciplinas: Ps. Del trabajo, Ps. Del personal o de los Recursos Humanos y, Ps. De las organizaciones. En la psi. Del trabajo se trata al sujeto como trabajador, en RR.HH se le trata como empleado y en la psi. De las organizaciones como miembro.

- **Ps. del trabajo:** estudia la manera en que las *personas se relacionan con sus tareas*. Comprende: diseñar tareas, el ambiente del trabajo, aspectos temporales del trabajo, carga del trabajo
- **Ps. del personal o RR.HH:** es el área más antigua, donde se originó la disciplina. La inventaron los americanos y la aplicaron a la guerra y a la industria. Se ocupa de las *relaciones entre las personas y la organización*, por tanto se ocupa del establecimiento, desarrollo y finalización. Está especializada

en la selección de personal, formación, desarrollo de carreras

- Ps. de las organizaciones: se contempla la *conducta de las personas en relación con el funcionamiento de la organización*. Se encuentran aquí el liderazgo, poder, comunicación, toma de decisiones, conflicto

Esta clasificación es más académica que real, puesto que en la práctica, se pisan las distintas áreas.

MUCHINSKY habla de muchas áreas, como son:

- Conducta organizacional: estudia la influencia de las organizaciones sobre la conducta de la gente. (ENOP=PS:ORGAN)
- Ps. de la ingeniería: intenta adaptar la máquina al hombre, pero también el hombre a la máquina. (ENOP=PS:TRABAJO)
- Asesoramiento vocacional: apoyo y asesoramiento a personas en situaciones difíciles. (RR.HH)
- Desarrollo organizacional: introducir cambios en las empresas para hacerlas más eficientes. (ORG)
- Relaciones industriales: relaciones entre empresarios, sindicatos y trabajadores. Su tema favorito es el conflicto. (ORG)

CONCEPTO DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN : PERSPECTIVA HISTÓRICA Y ESTADO ACTUAL.

Significado etimológico: el verbo trabajar proviene de tripaliare (tortura).

Conceptos afines: es un concepto ambiguo, susceptible de ser definido de muchas maneras.; su significado ha variado mucho con el tiempo. Existen bastantes términos que son afines y tienden a confundirse, como labor, trabajo y empleo, que son los más frecuentes. LABOR es una necesidad, es algo obligatorio e inevitable porque va ligado a las necesidades vitales. Todas aquellas tareas que se repiten a diario. TRABAJO, está relacionado con lo no natural de la existencia del hombre, creando un mundo artificial; es algo puramente humano. El EMPLEO es un intercambio, significa implicar a alguien en algo. Se puede definir como una relación jurídico-contratual o de intercambio entre dos partes. Todo empleo es trabajo, pero no todo trabajo es empleo.

Evolución histórica: hay 4 etapas:

CONCEPCION TRADICIONAL: en las sociedades primitivas era necesario para la supervivencia. Los griegos y los romanos, tenían esclavos. En la edad media, los siervos, y aparecen las primeras asociaciones de artesanos, los gremios. El trabajo no se hacía con máquinas teniendo identidad o significado puesto que los artesanos podían ver todo el proceso, desde el principio hasta el final. A partir del S. XVI, comienza a cambiar y deja de concebirse como indigno para ser una herramienta para el progreso de la sociedad.

CONCEPCION JUDEOCRISTIANA: era un castigo... aunque hay otra valoración que incita a trabajar para obtener excedentes para salvar a los pobres.

CONCEPCION MODERNA: se trabaja para obtener prestigio social Esta nueva ideología vino de la mano de la reforma protestante según la cual, el trabajo es voluntad de dios y la acumulación de riquezas es una virtud. Esta ideología que promovía el trabajo duro vino muy bien a los países en vía de industrialización. Esto, junto con factores políticos, sociales..., dio lugar al capitalismo y a la industrialización, apareciendo el sistema fabril (después del gremial no vino el fabril, entre ambos, se dio el sistema domestico pero no resultó muy eficiente) El sistema fabril tiene tres características básicas:

- las personas se concentran en nuevas unidades, las fábricas.
- aparece la división del trabajo, perdiendo el trabajo la identidad y especializándose.
- aparece el concepto de trabajo asalariado: empleo.

El sistema fabril tuvo nefastas **consecuencias** :

- el trabajo se deshumaniza (peq parte del engranaje productivo)
- se convierte en un deber, una obligación.
- se redujo al ser humano a su condición de trabajador.

el trabajo deja de formar parte de la vida , para ser el medio para ganarse la vida

CONCEPCIÓN ACTUAL:

- declive del empleo del sector industrial.
- incremento del sector servicios.
- incorporación masiva de la mujer.
- importancia del desempleo
- nuevas formas de trabajo: Tº parcial, temporal, economía sumergida, teletrabajo, autoempleo, voluntariado, doméstico...
- desaparece el prototipo del hombre que trabaja en el sector industrial, apareciendo el de la mujer empleada en el sector servicios.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

- ECONOMIA INFORMAL:** es una actividad laboral generadora de ingresos e ilegal. Suele emplearse gente joven, pero poco cualificada, mujeres e inmigrantes. Las condiciones laborales son precarias.
- A T. PARCIAL:** es un empleo regular asalariado con horas de trabajo mas cortas de lo normal. Permite conciliar la vida laboral y familiar. Tiene mayores índices de productividad y menos absentismo. Es una forma de empleo precaria y una fuente de discriminación para mujeres.
- TELETRABAJO:** Trabajo que se realiza en casa con la ayuda de las nuevas tecnologías (informática y comunicación), permite dedicar más tiempo a la familia y es más flexible, pero favorece la confusión entre el espacio laboral y el familiar y puede potenciar la desmotivación de los trabajadores.

GÉNERO Y ROLES EN EL TRABAJO

No es lo mismo sexo que genero. El sexo diferencia entre hombres y mujeres, el género distingue entre femenino y masculino según connotaciones culturales. La mujer se percibe cada vez como más andrógina, debido a la incorporación al mundo del trabajo (masc y fem) y los hombres ya no se perciben con valores típicamente masculinos, pero tampoco fememninios, sino indiferenciado. Los factores que influyen en la relación de la mujer con el mundo laboral, proceden del proceso de socialización femenino y del contexto social en que se inserta a la mujer. A lo largo de muchos siglos, la mujer ha interiorizado y asumido una serie de creencias sobre su manera de ser, de pensar y de comportarse. Ha sido heredera de la imagen promulgada por el franquismo, totalmente conservadora y tradicional:

- Se aprueban decretos y leyes para retirar a la mujer del ámbito laboral para reforzar la institución familiar.
- Definían su identidad a partir de sus roles como esposas y madres.
- Reforzamiento de la maternidad con bonificaciones.

- Plena subordinación de la mujer al varón.
- El modelo de familia ideal, es el que dependía de un salario, el del hombre.

El perfil psicosocial que se crea esta lleno de barreras: invisibilidad, secundariedad e inferioridad de la mujer. Todo esto conlleva una baja autoestima, sensación de dependencia, tendencia a la autonegación, infravaloración lo que produce una mayor tendencia a la depresión. Ese proceso de socialización tiene también sus ventajas, que las veremos desde el punto de vista de los empresarios y el de las mujeres:

- Las mujeres tienen buena e incluso mayor productividad.
- Tienen mayor iniciativa y dinamismo.
- Más y mejor capacidad para trabajar en equipo.
- Ellas mismas se perciben como más enfocada al trabajo que a las ambiciones.
- Más colaboradoras, consensuadoras y ágiles, aprendiendo más rápido y mejor. Aportan soluciones simples a problemas complejos.

FACTORES QUE PROCEDEN DEL CONTEXTO SOCIAL

Existe una serie de creencias sobre la mujer que obstaculiza su carrera laboral: se concibe el trabajo como una opción y ayuda económica; la sociedad sigue estableciendo las ocupaciones apropiadas; evitan emplear a mujeres porque se ausentan más, por tanto

1. no existe igualdad social. 5. menos tiempo al no productivo (educación,ocio)
2. menor calidad de vida. 6. carece de vida propia
3. menor autonomía en el uso del tº.
4. más tiempo al trabajo productivo.

FACILITADORES DE LA ACTIVIDAD LABORAL DE LA MUJER

Los siguientes factores, si se dan, facilitan la actividad laboral de la mujer.

En el entorno familiar:

- A mayor nivel educativo de los padres, mayor predisposición al trabajo.
- Si la madre tiene un trabajo, y cuanto más cualificado mejor, proporciona un modelo a su hija.
- El apoyo de la familia es fundamental.

En el entorno individual:

- Edad tardía de casamiento, permanecer soltera y la ausencia de niños en el hogar.
- Cuanto mayor sea el nivel de estudios, más ganas de trabajar y mayor tasa de ocupación.
- Actividades liberales con respecto al rol de la mujer.
- Alta autoestima, fuertes expectativas de éxito y altos niveles de instrumentalizad. (valores masc)

TEMA 2: CONCEPTO Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

CONCEPTO Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización es difícil de definir por tres motivos:

- la misma realidad que expresa el concepto es compleja y multifacético
- es múltiple y plural
- están en continuo proceso de desarrollo y cambio.

Existen 5 características comunes:

- **COMPOSICIÓN:** compuestas por individuos y/o grupos.
- **ORIENTACIÓN:** se crea con la intención de alcanzar unos objetivos.
- **FUNCIONES:** va a haber una determinada división del trabajo.
- **COORDINACIÓN:** coordinan todos los trabajos divididos para poder alcanzar el fin último.
- **CONTINUIDAD:** a través del tiempo.

Una **organización** es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad en permanente interacción con el medio y con una relativa persistencia en el tiempo.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Se entiende como organización la formal y la informal. La organización FORMAL es la que se crea intencionalmente para alcanzar los objetivos propuestos. La INFORMAL, es la que surge de forma espontánea, refiriéndose por tanto a todas las relaciones, normas, procesos, comportamientos, que no están previstos por la organización. Ej: el líder formal lo impone la empresa, el informal no.

En todas las empresas hay grupos formales y grupos informales. Los formales trabajan en la empresa y los informales espontáneamente. Toda empresa diseña una comunicación formal y la informal es la que surge por sí sola (rumores) y cubre más las necesidades de las personas que de la empresa.

ORGANIZACIÓN FORMAL:

- toda organización formal va a tener una serie de objetivos.
- determinada división del trabajo.
- en todas hay un determinado sistema de coordinación
- tendrán un sistema de control: personas que controlen y vigilen los procesos de trabajo.
- hay un sistema de autoridad que está estrechamente relacionado con el control.
- suele tener un sistema de compensación a la labor de la persona que suele ser la retribución financiera, que además de compensación actúa como motivación.

La organización hay que entenderla también como un sistema abierto, no es una suma de individuos, de grupos, sino que todos esos elementos se encuentran en estado de interdependencia y al alterar uno de ellos, se modifica el resto.

TIPOS DE ORGANIZACIONES:

BEDIN y SCOTT, según el tipo de persona que beneficie más la existencia de una organización:

- PROPIETARIOS: se crea para conseguir rentabilidad económica; negocios o empresas.
- MIEMBROS: asociación de mutuo beneficio.
- USUARIO: beneficia a los usuarios; organización de servicios.
- SOCIEDAD: ejército, justicia; organización de la comunidad.

KOTLER hace una clasificación más razonable, con dos criterios: que sean de propiedad pública o privada y que tengan ánimo de lucro o no.

–EMPRESAS PRIVADAS: privadas y lucro

–EMPRESAS PUBLICAS: públicas y lucro

–ORGAN. BENEFICAS, UNIV PRIVADAS: privadas y no lucro

–SERV. ADMON PUBLICA, UNIV. PUBLICAS: públicas y no lucro

CONCEPTO DE ESTRUCTURA: PPALES DIMENSIONES ESTRUCTURALES Y VARIOS TIPOS.

Todas las organizaciones tienen una estructura que es el esqueleto o armazón sobre el que se asienta, articula y desarrolla, toda la actividad interna de una organización. La estructura no es más que el modo en que se reparten las tareas y las responsabilidades dentro de una organización, por lo tanto, la estructura de la organización nos permite responder a una serie de preguntas como quien toma tal tipo de decisión, ante quien responde el trabajador. La finalidad que se persigue al estructurar una organización es conseguir los objetivos de la manera más eficiente, mediante la división del trabajo y su coordinación.

El principal instrumento que hace visible la estructura de una empresa es el **organigrama**.

La estructura de una empresa es un concepto multidimensional, en concreto, 3 dimensiones:

–**centralización**: Da lugar a la estructura de poder. Mediante ella, se distribuye el poder y la capacidad de toma de decisiones. Si el problema se soluciona donde aparece, hablamos de descentralización. **NO PUEDE VERSE EN UN ORGANIGRAMA**. Se supone que cuanto más compleja, más DESCENTRALIZADA.

–**complejidad**: Da lugar a dos tipos de estructuras: funcional y jerárquica. Se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se puede ubicar a un trabajador. La diferenciación horizontal está relacionada con los diferentes departamentos funcionales. La diferenciación vertical significa que un trabajo no solo se diferencia por las funciones sino por el rango de esas funciones.

–**formalización**: O estandarización; se refiere a la existencia de una serie de reglas. Cuando se tiende a especificar y regular por escrito la mayor parte de las acciones que se desarrollan.

La estructura tiene estas 3 dimensiones, pero tiene a su vez, 5 componentes:

- *cúpula o cumbre estratégica.*
- *Línea media*: personal de tecnoestructura y personal de staff.
- *Núcleo de operaciones o trabajadores de base.*

Los 3 que están dentro, forman una secuencia ininterrumpida y están unidas por una única línea de autoridad formal (pers. de línea)

Esta autoridad formal implica que todo el que está dentro tiene capacidad de tomar decisiones. Los de la tecnoestructura y los de staff, están fuera y por tanto no tienen capacidad de tomar decisiones. Su papel es el de informar o asesorar. Puede haber menos de esos 5 componentes, 5 es el máximo, pero no lo imprescindible.

ORGANIGRAMAS

Es la representación gráfica de la estructura de una organización formal. Su finalidad son dos:

INFORMATIVA, dando información clara y rápida sobre los principios de funcionamiento de esa empresa; y ANALÍTICA, que permite analizar la estructura, ver las principales relaciones jerárquicas y funcionales de la empresa.

REQUISITOS:

–**claridad**: ha de ser simple, los elementos esenciales, sin sobreinformación.

–**uniformidad gráfica**: tiene que estar normalizado, la representación de cada uno de los elementos está codificada, para que signifique lo mismo unos que otros sea la empresa que sea. Los elementos gráficos suelen ser: rectángulos y líneas verticales (autoridad) y horizontales (funciones).

–**actualidad**: debe reflejar cualquier cambio que ocurra en la empresa.

Cuanto más cerca estén las unidades de la línea, más importancia estratégica tienen en la organización.

Los organigramas se pueden distinguir en función del **trazado**:

–VERTICAL: van de arriba abajo.

–HORIZONTAL: de izquierda a derecha.

–RADIAL: del centro salen las diferentes secciones y unidades.

–CIRCULARES: de dentro hacia fuera.

Tb se pueden diferenciar según su **finalidad**:

–GENERALES: de toda la organización.

–ESPECÍFICAS: de alguna sección o departamento concreto.

La **eficacia** de una estructura depende de dos factores:

–el coeficiente humano:

– según el grado de integración de la persona.

– el grado en el que el trabajador conozca la organización de su empresa.

–unos principios básicos de la organización.(13)

- cada trabajador debe tener un único jefe.
- Todos los miembros deben saber de quien dependen y quien depende de él.
- Deben existir líneas claras de identidad en todos los niveles.
- La autoridad debe delegarse lo máximo posible
- La responsabilidad no se delega
- La responsabilidad debe llevar aparejada la correspondiente autoridad.
- El número de niveles jerárquicos debe ser mínimo, elaborando en la medida de lo posible estructuras chatas o planas.
- El coeficiente de encuadramiento ha de ser mínimo: C.E= pers. con mando/ pers. sin mando.
- Los puestos de trabajo tienen que estar saturados (tanto los mandos como pers. de producción)

- Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto debe establecerse x escrito, este es el manual de funciones.
- Las funciones de línea deben estar separadas de las de staff.
- Las estructuras deben ser lo más sencilla y flexible posible.

INTEGRACIÓN

Nos referimos fundamentalmente a que haya el ajuste más adecuado, persona– puesto de trabajo, tanto horizontal como verticalmente. Factores que determinan la integración:

- definir perfectamente cada puesto de trabajo: DENOMINACIÓN. Describir las funciones que hay que desarrollar en ese puesto. Los requisitos de la persona para ocupar ese puesto de trabajo.
- cada trabajador debe ocupar el puesto que le corresponda.
- el puesto de trabajo debe estar saturado, tanto en el ámbito de supervisión como en la carga del trabajo.
- relaciones humanas fluidas. (informalidad)

CONOCIMIENTO

Todos los trabajadores deben conocer la estructura, las normas y los reglamentos que la regulan, las características de su puesto de trabajo, y eso porque a mayor conocimiento, mayor integración.

TIPOS DE ESTRUCTURAS

Cada autor establece una tipología. El más tradicional es el criterio de **departamentalización o diferenciación horizontal**:

–ESTRUCTURAS SIMPLES:

1. ápice estratégico + núcleo operativo.
2. no hay criterio de departamentalización.
3. no hay división del trabajo.
4. no hay formalización.
5. hay centralización absoluta.
6. no tiene órganos de apoyo. (staff)

propia de empresas muy pequeñas o en lanzamiento.

–FUNCIONAL:

- niveles jerárquicos según tamaño de la empresa y gº formalización.
- hay división del trabajo.
- hay formalización según el tamaño de la empresa y el nivel de especialización de los trabajadores (ALTO, siendo más importante la tecnoestructura, o BAJO)
- la centralización es alta, sobre todo si lo es la formalización.
- es el modelo más usado debido a la búsqueda de eficacia basado en la especialización.

Inconvenientes: desmotivación del trabajador, poca flexibilidad. Predomina en entornos poco dinámicos.

-DIVISIONAL:

- en cada dimensión un director general.
- problemas de control si hay demasiadas dimensiones.
- descentralización.
- flexibilidad.
- suele contar con staff.

-MATRICIAL: (Adhocrática)

- ápice estratégico y núcleo operativo doble; el ápice controla a todos los grupos por sus resultados.
- los criterios para departamentalizar son: funcional o de proyección.
- la estructura es descentralizada.
- posee elevada especialización horizontal, pero con especialistas de alto nivel, por tanto la formalización es baja.
- innovación y creatividad; se emplea en entornos altamente dinámicos.

VARIABLES ESTRUCTURALES Y SU INFLUENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO

CENTRALIZACIÓN: La DESCENTRALIZACIÓN, produce más rendimiento y mayor satisfacción.

COMPLEJIDAD: Las aplanadas son más satisfactorias porque amplían los campos de control.

NIVEL ORGANIZACIONAL: A mayor nivel, mayor satisfacción.

DISTINCIÓN – LINEA/ STAFF: Los de STAFF tienen menos satisfacción que los directivos de línea.

FORMALIZACIÓN: Cuanto más formalizada, más insatisfacción para los trabajadores, sobre todo sin son trabajadores con alto nivel de formación.

TEMA 3: EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El AP, presenta las siguientes características:

- es una de las funciones del departamento de personal o RRHH.
- Su finalidad es doble: identificar las tareas y funciones inherentes a un puesto e identificar el perfil personal y profesional de los trabajadores de ese puesto.
- Cuenta con dos grandes grupos de beneficiarios: los TRABAJADORES, ya que les da información sobre las responsabilidades asociadas a sus puestos y le permite conocer lo que se espera de él, y el departamento de RRHH, ya que es la base para todas las gestiones que realizan.
- Hay muchas formas o métodos para realizar un AP, el que elijamos, va a depender de muchas variables: *objetivos a conseguir

*puestos de trabajo a analizar

*tiempo disponible.

El primero en hacer AP a principios de siglo, fue TAYLOR: estudios del tiempo y el rendimiento.

PRINCIPALES UTILIDADES DEL AP : GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El AP es el punto de partida para :

- **racionalizar la asignación de personas a puestos.**

- facilita la labor de detectar las personas adecuadas para desempeñar puestos de trabajo.
- útil en selección de personas.

2. **planificar la formación:** permite analizar el grado de ajuste (caract. del puesto y del trabajador) y realizar planes adecuados.

3. **evaluación del rendimiento.**

4. **valoración de puestos de trabajo:** porque el AP pone de manifiesto la contribución de cada puesto a la consecución de los objetivos de la empresa, y el valor relativo de cada puesto, de manera más o menos objetiva, y una adecuada política salarial.

5. **implantación de medidas de higiene y seguridad:** detectar datos sobre peligrosidad y penosidad.

CONCEPTO DE AP.

Hay 3 definiciones:

- Es un proceso a través del cual, obtenemos un conocimiento sistematizado de la naturaleza y características que configuran un puesto de trabajo.
- Es un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar **documentalmente** la naturaleza y el contenido de un puesto de trabajo. (se diferencia de la anterior en que está documentalizado)
- Es un procedimiento que permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento en el que se recoge las responsabilidades y funciones del puesto. (es una síntesis de ambas). Analiza, describe y especifica los puestos de trabajo, que es la identificación del perfil personal y profesional que requiere una persona para desempeñar de manera eficaz las tareas relativas a ese puesto de trabajo.

En el AP, se pueden diferenciar 2 etapas o subprocessos:

- **proceso de análisis:** se usan diversas técnicas de recogida de información para analizar el puesto.
- **proceso de síntesis:** se presenta la información en un documento formal que puede ser de dos tipos: en INFORME o en GRÁFICOS. (-> Profesiograma).

REQUISITOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO DE AP.

- Se debe sentir la necesidad de él. Siempre que se haga es para responder a una necesidad de la empresa y para dar soluciones a esa necesidad detectada.
- Es necesaria la aceptación y participación de los mandos y demás personal afectado, ya que en un AP hay muchas personas implicadas: RRHH, ocupantes de los puestos, supervisor jerárquico inmediato, responsable de la realización del AP.
- Debe ser aplicado por un especialista con dominio de la técnica y experiencia.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS BÁSICOS EN UN PROCESO DE AP

Un concepto frecuente es el de **unidad orgánica**, que es, varios puestos de trabajo, coordinados por un supervisor.

empleo, ocupación o profesión, conjunto de puestos similares en cuanto a contenido y a requerimientos.

puesto de trabajo conjunto de tareas y de responsabilidades de una persona. No se tiene en cuenta la capacidad personal ni el desempeño del trabajador.

función conjunto de tareas que se ejerce de forma sistemática y continuada en un puesto de trabajo.

tareas, actividad que se puede identificar como diferente del resto. Conjunto de operaciones dirigidas a conseguir una finalidad concreta. Se suelen clasificar según su grado de importancia, primarias o secundarias, y según su grado de periodicidad, normales, periódicas y ocasionales.

EL PROCESO DE AP.

Se divide en 4 etapas:

1.Establecimiento de objetivos y asignación de prioridades.

Hay que asignar responsabilidades, debe establecerse desde el primer momento, planificarlo. Esto suele hacerlo el departamento de RRHH.

2.Estructuración y delimitación del proceso.

Preguntarse que puestos se van a analizar en función de los objetivos. También que información se va a recoger; que ocupantes o titulares nos van a proporcionar información; que método de recogida se va a utilizar. Se selecciona el analista y hay que formarlo luego.

3.Puesta en marcha y desarrollo.

Se hacen 4 cosas:

–campana de comunicación.

–recogida de información.

–elaborar un borrador.

–validación.

4.Integración de la información y documentación de puestos de trabajo.

Se documentaliza. El contenido puede presentar dos tipos de información:

BASICA: –identificación del puesto

–misión del puesto

–descripción de las tareas

–ambiente de trabajo

–características que se requieren

ACCESORIA: las descripciones deben ser actualizadas.

(*)recogida de información: los métodos que se utilizan son:

OBSERVACIÓN DIRECTA: el analista observa a la persona y registra las tareas.

CUESTIONARIOS: que se pasan al trabajador, pero si esta formalizado no se adecua.

DIARIO DE ACTIVIDADES: autoregistro; el registro lo hace el propio trabajador.

ENTREVISTA.

REUNIÓN DE EXPERTOS: para identificar el perfil.

TEMA 4: METODOLOGIA

En psicología del trabajo se persigue: conocer y comprender el comportamiento humano en el trabajo, de individuos, grupos y organizaciones, pero nos encontramos con dificultades metodológicas, como la multiplicidad de niveles de análisis, y la gran cantidad de variables que influyen sobre la conducta.

La psi. Del trabajo es una ciencia de lo artificial puesto que la organización es un fenómeno diseñado por el hombre para conseguir unos fines y la investigación debe ir encaminada a como debiera ser este fenómeno artificial. Se utiliza el método científico

CARACTERÍSTICAS DEL METODO CIENTÍFICO

Investigar científicamente es, *reunir información de manera sistemática para aproximarnos a una explicación lo más verdadera posible de un fenómeno.*

Es, un procedimiento que permite que el conocimiento sea **público, objetivo, riguroso, replicable, acumulativo, empírico** y cuyos propósitos son la descripción, explicación, predicción y control de los fenómenos.

Público: descripción detallada de los procedimientos empleados para recoger y analizar la información.

Objetivo: las conclusiones se fundamentan en datos objetivos.

Riguroso: existen normas definidas de que hacer, cuando y como.

Replicable: otros investigadores pueden reproducir con exactitud todos los pasos del estudio cco.

Acumulativo: el objetivo no es producir hallazgos aislados, sino acumularlos para lograr explicaciones completas de los fenómenos.

Empírico: los datos están basados en observaciones y experimentos y no en conocimientos intuitivos.

Descripción: representación precisa de un fenómeno o hecho concreto.

Explicación: es la meta última de la investigación científica; significa conocer las razones de que ocurra un fenómeno.

Predicción: pronóstico de lo que va a ocurrir en un futuro.

Control: mantener o alterar un pronóstico a nuestra conveniencia.

Los elementos de una investigación científica son los siguientes:

- **VARIABLE:** cualquier característica susceptible de ser medida, que puede ser: INDEPENDIENTE (la que influye en otra), DEPENDIENTE (se ve afectada por otra), MODERADORA (interviene en la relación entre VI y VD)
- **HIPÓTESIS:** conjetura o suposición sobre la relación entre dos o más variables o fenómenos que habrá de ser contrastada empíricamente.
- **CAUSALIDAD:** condición necesaria y suficiente para la aparición de algo; las inferencias causales en el caso de los seres humanos no son fáciles de establecer.
- **CORRELACIÓN:** indicación de que dos variables están correlacionadas entre si; la correlación NO implica causalidad.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

METODO EXPERIMENTAL: experimentos de laboratorio, de campo, de simulación.

METODO CORRELACIONAL

METODO DE ENCUESTA O ENCUESTA DE MUESTREO : consiste en interrogar mediante una entrevista o cuestionario a una muestra de personas pertenecientes a la población objeto de estudio. Se utiliza para sondear la opinión de los trabajadores.

TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS :

1.cuestionarios 2.entrevistas 3.observación 4.test psicométricos

ENCUESTA POSTAL:

Se somete a los trabajadores a un cuestionario que se les remite vía postal. **VENTAJAS:** es barato, se elimina la influencia del entrevistador. **INCONVENIENTES:** responden mejor los empleados de niveles culturales superiores, no permite profundizar, difícil determinar la sinceridad, bajo número de respuestas.

ENCUESTA TELEFÓNICA:

Se aplica cuando no es necesario profundizar en los temas objetos de estudio. **VENTAJAS:** rápida y económica.

PANEL DE TRABAJADORES:

Es una muestra permanente de trabajadores a los que se les encuesta periódicamente. Es un estudio que se realiza de forma continua: durante un periodo aprox. de un año, utilizando el mismo cuestionario y recogiendo los datos mensualmente. Su objetivo es analizar la evolución de la opinión de los trabajadores. **VENTAJAS:** permite profundizar. **INCONVENIENTES:** gran número de bajas, dificultad de captar panelistas.

METODO DELPHI (DELFOS):

Es una técnica de análisis y resolución de problemas que se aplica a un grupo de expertos para obtener información que permita analizar y resolver problemas que afectan al funcionamiento de la organización. **PREMISAS:** –el pensamiento productivo aparece cuando el individuo trabaja en soledad.

–una persona puede producir más calidad y cantidad de ideas trabajando solo.

-la influencia y presión del grupo es coactiva.

-los miembros nunca actúan cara a cara.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO:

-EXPERTOS: encargados de dar respuesta al problema.

-COORDINADOR: centraliza la labor de los expertos.

CONDICIONES DE APLICACIÓN:

-las personas del grupo no pueden trabajar juntas ni comunicarse entre si.

-existe una comunicación anónima a través de un coordinador.

-el medio empleado para comunicarse es el correo.

ÁMBITO DE APLICACIÓN:

-tratamiento de problemas que no tienen una medición adecuada.

-por tanto, la toma de decisiones ha de estar basadas en opiniones.

-las opiniones deben proceder de personas expertas en el problema.

PUNTOS FUERTES:

-se puede contar con personas geográficamente distantes.

-elimina la presión del grupo.

-ofrece la posibilidad de poder cambiar de opinión.

PUNTOS DÉBILES:

-es una técnica muy lenta.

-exige una dura y difícil labor de coordinación.

-no es fácil garantizar la motivación de los participantes.

TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL:

Se denomina así porque de grupo solo tiene el nombre; las personas están físicamente presentes pero operan de forma individual. *PREMISA:* -el grupo ejerce un fuerte poder frente al individuo:elimina el

pensamiento independiente.

-eliminar la presión del grupo

-facilitar el pensamiento individual o autónomo.

ETAPAS:

- formulación del problema.
- generación de ideas y posibles soluciones:individual y x escrito.
- retroalimentación por turnos de los miembros con el fin de registra en la pizarra cada idea en una frase concisa.
- discusión grupal en torno a las ideas aportadas (todas y kda1)
- cada individuo clasifica las ideas con su punto de vista (votación individual)
- se reúnen las clasificaciones se ordenan las ideas de acuerdo con la clasificación obtenida en el cómputo total.
- se acepta como solución al problema la idea mejor clasificada.

PUNTOS FUERTES:

- se elimina en gran medida la presión grupal.
- se facilita la libertad de pensamiento.

PUNTOS DEBILES:

- se pierde la riqueza de ideas que pueden surgir como consecuencia de la interacción grupal.
- las decisiones se adoptan por mayoría.
- no elimina del todo la presión del grupo.

ALGUNAS TÉCNICAS DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ESTUDIO DE CASOS:

Se mueve en un plano intelectual: la solución del problema planteado se busca de modo puramente intelectual, pro reflexión individual o en grupo. Existen dos formas de aplicación:

- REFLEXIÓN INDIVIDUAL: cada participante lee individualmente el caso y contesta a las preguntas. Posteriormente se discute en grupo.
- REFLEXIÓN GRUPAL: división del seminario en varios grupos y discusión de la solución. Nombramiento de un portavoz que es el que participa en la discusión final.

JUEGO DE ROLES::

Las personas descritas en el estudio de un caso son representadas por los participantes. Se obtienen a menudo soluciones muy distintas de las que surgen con la solución puramente intelectual del problema. Los actores están sometidos a una limitación: a cada actor se le prescribe la línea de comportamiento.

SOCIOGRAMA:

Desaparece la limitación que existía en el juego de roles..No se hace ninguna prescripción a los actores respecto al modo como han de desempeñar sus papeles.

TEMA 6: MOTIVACIÓN LABORAL

Es uno de los temas más estudiados en psicología del trabajo porque permite responder a una serie de interrogantes fundamentales para comprender el comportamiento de la gente en el trabajo: ¿por que trabajamos? ¿por qué el mismo trabajo una persona lo hace mejor que otra?¿por qué algunas personas son adictas al trabajo?...

Es uno de los determinantes del rendimiento de la persona en el trabajo. Algunos autores dicen que el rendimiento del trabajador (R), es igual a la capacidad (C) por la motivación (M)..... $R = C \times M$. Esto es que tenga la capacidad, habilidad, destreza y que quiera usarlas.

Tanto la C como la M son necesarias pero no suficientes. Si alguna de ellas falla, el rendimiento no es el adecuado, es muy bajo.

CONCEPTO Y PROCESO DE MOTIVACIÓN

Etimológicamente, motivación viene del verbo latino movere. No hay un acuerdo unánime sobre el significado de motivación, de hecho, hay mas de 140 definiciones, pero en todas ellas aparecen 3 características comunes:

- la motivación siempre está relacionada con el logro de una meta u objetivo (FINAL DEL PROCESO)
- – se deriva de las necesidades, expectativas y/o deseos de una persona (PRINCIPIO)
- se relaciona con la activación, dirección, intensidad y persistencia de una conducta en el trabajo (INTERMEDIO)

De aquí sacamos que la motivación es el proceso que activa, dirige y mantiene la conducta humana hacia el logro de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad, deseo y/o expectativa.

ESQUEMA DEL PROCESO MOTIVACIONAL DEL LIBRO!!!!

ALGUNAS DIFICULTADES AL ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN:

- los motivos no se ven y es difícil identificarlos.
- los motivos se relacionan entre si, en una infinita cadena de fines medios.
- un motivos rara vez existe solo o aislado. El comportamiento suele estar influido por la acción conjunta de varios motivos.
- las personas difieren en cuanto a los motivos que les impulsan a la acción, y también a la facilidad con que se satisfacen.
- algunos motivos dejan de actuar se cuanto se satisfacen a un nivel adecuado, mientras otros, el alcance de la meta solo sirve para intensificarlos.

NECESIDADES DEL SER

FISIOLÓGICAS: sexo, hambre, sed, descanso Es el grupo más estudiado por los psicólogos y el más importante; se trata de necesidades innatas, no aprendidas y al activarse producen un comportamiento en parte instintivo y en parte aprendido, aunque algunos psicólogos piensan que todas estas necesidades son aprendidas y tiene su lógica puesto que si tengo hambre y me dan lejía en lugar de comida, se que no debo tomarla.

DE SEGURIDAD: la tienen muy activada los niños pequeños y las mujeres maltratadas. Es, la necesidad de protección ante el peligro o la amenaza. La necesidad de tener un ambiente seguro, predecible, libre de cualquier tipo de amenaza física o psicológica. Esta necesidad tiene dos vertientes: –permanecer en el trabajo –que el ambiente de trabajo sea seguro e higiénico.

La empresa debe cubrir estas necesidades.

DE AFILIACIÓN: deseo de pertenecer a grupos y de ser aceptado y querido por los demás. Todos no la tenemos activada, aunque todos tenemos tendencia a estar con los demás, pero unos más que otros.

DE PODER: deseo de dominar, controlar o influir sobre los demás, pero el poder puede ser un fin en si mismo o un medio para conseguir otro fin. (no es lo mismo querer poder por tener poder y satisfacer mis fines, que tener poder para alcanzar los fines de la empresa.) por ejemplo: un directivo no debe tener mucha necesidad de afiliación porque no sería rígido con los compañeros, pero si de poder.

DE ESTIMA: hay dos vertientes: AUTOESTIMA: deseo de aceptar y valorar el propio yo. ESTIMA SOCIAL: necesidad de reconocimiento social. (¡¡¡no confundir con afiliación!!!)

DE REALIZACIÓN PERSONAL: deseo de realizar y aprovechar y utilizar plenamente sus capacidades, de ser cada vez más lo que se es. (por ejemplo: un músico cada vez querrá ser mejor.) También se llama, necesidad de **choyo**.

DE LOGRO: el deseo de tener éxito o de hacer las cosas bien. Se mueven por hacer las cosas bien pero no necesitan el reconocimiento social. Diferenciar de la anterior. No les impulsa el dinero ni nada, simplemente buscan el éxito.

TEORÍAS DE MOTIVACIÓN LABORAL

T. DE CONTENIDO: Son teorías de necesidades. Van a intentar averiguar qué tipo de necesidades son las que la gente quiere o intenta satisfacer en sus puestos de trabajo.

T. DE PROCESO: son teorías cognitivas. Se preocupan por el proceso mental que sigue el trabajador hasta llegar a estar motivado.

T. DE CONTENIDO:

– **DE MASLOW:** Hay dos premisas básicas: –las necesidades del ser humano son innatas, están genéticamente determinadas y además se encuentran ordenadas jerárquicamente. –no pueden estar activadas más de una necesidad al mismo tiempo.

realización

(de abajo a arriba) n. de estima

n. de afiliación

n. de seguridad

necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas son las más elementales y a medida que se van satisfaciendo, se va pasando a las superiores. (si tengo hambre, una necesidad básica, no pensamos en hacer amigos, sino en comer); aunque hay

veces que esto no es así, como cuando ignoramos la seguridad para realizarnos personalmente. Esto indica que esta teoría no es tan perfecta, no tiene sentido, pero sin embargo está presente en todos los campos de la psicología.

– **DE HERZBERG:** Es la teoría más importante; también se llama tª *higiénico–motivacional* o *ergonómico–motivacional*.

No es una teoría de motivación sino de satisfacción laboral. Quiso averiguar que situación en el trabajo producía gran satisfacción y cuales gran insatisfacción. Cogió a 200 trabajadores, los entrevistó y obtuvo que las situaciones o factores que producen satisfacción son diferentes de los que producen insatisfacción.

FACTORES SATISFACTORIOS: – el logro

- el reconocimiento
- el trabajo en si mismo
- la responsabilidad
- el ascenso
- el crecimiento y desarrollo personal.

Estos factores son **intrínsecos** al trabajo y se llaman **motivacionales**: *a más satisfacción más renimiento*. Cuando se dan producen satisfacción pero si no se dan, no producen insatisfacción sino NO SATISFACCIÓN.

FACTORES INSATISFACTORIOS: – política y normas de la empresa

- relaciones interpersonales
- relaciones con el supervisor
- el salario (NO SATISFACE, INSATISFACE SI ES
- seguridad en el trabajo POCO)
- condiciones físicas en el trabajo

Estos factores son **extrínsecos** al trabajo y se llaman **higiénicos**: *previenen pero no curan*. Cuando no se dan producen insatisfacción pero al darse, no está SATISFECHO, sino NO Insatisfecho.

Con el salario, sucede que si no cobramos lo que queremos, estamos INsatisfechos y aunque nos paguen más, no estaremos nunca SATISFECHOS, sino NO INsatisfechos.

La necesidad se divide en dos grupos: BASICAS (relacionado con los factores higiénicos) y SUPERIORES (relacionada con los factores motivacionales).

Para motivar a los trabajadores hay que promocionar los factores INTRÍNSECOS DEL TRABAJO, para aumentar su rendimiento y motivación.

– **T. DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO (Mc Clelland):** La motivación de logro la tienen las personas

que tienen el deseo de hacer las cosas bien y de sentir que tienen éxito en las tareas que realizan. Para medirla se usa el TAT (test de apercepción temática de MURRAY), en el que se presenta un dibujo difuminado y se le pide a la persona que identifique lo que ve; los que pensaban que las personas de la imagen querían cambiar las cosas a mejor, eran los que tenían alta motivación de logro. Estas personas tienen varias características:

1. prefieren los resultados que se consiguen con el trabajo
2. el éxito lo buscan para si mismos, no por reconocimiento
3. tienden a fijarse objetivos que supongan un reto personal
4. tienen necesidad de retroalimentación, necesitan que de forma concreta y precisa, objetivamente, le digan si lo que hace está bien o mal.
5. prefieren compañeros expertos y competentes a personas que les caigan mejor pero sean menos competentes.
6. las recompensas extrínsecas de tipo monetario, como una prima por hacer algo, no es una razón suficiente para estas personas. Le influyen más las recompensas intrínsecas. (mayor responsabilidad).

RESUMEN: Van a preferir el trabajo con las siguientes condiciones: –que exista **responsabilidad** laboral lo que supone mayor libertad. – **retroalimentación**, saber si las cosas se están haciendo bien o mal. – G° intermedio de **riesgo**, que haga que la persona tenga que mejorar, cambiar la forma de hacer las cosas.

La motivación de logro NO es innata, es susceptible de aprendizaje.

T. DE PROCESO:

Son eminentemente cognitivas; PROCESO implica que están formadas por fases o etapas más o menos largas.

–**T. DE EQUIDAD: ADAMS:** En esta teoría se intentan responder 2 preguntas:

- cuáles serían los procesos mentales que median en la concepción de un trabajador de la equidad
- como afrontar mental y conductualmente las situaciones que considera injustas.

Las conclusiones son dos: la persona cree que existe equidad si se percibe que la relación entre la inversión de trabajo de esa persona y el beneficio recibido por esa inversión está de acuerdo con la correspondiente a otra persona en análogas situaciones. (*cuando la persona se ve afectada más o menos que las demás afectadas*); el que se considere afectado de **más**, trabajará de forma más intensa, y si se ve afectado de **menos**, tiende a reducir las aportaciones.

–**T. ESTABLECIMIENTO DE METAS: LOCKE:** Es muy importante, es más una técnica que una teoría. Nos da pasos y métodos generales para motivar a los trabajadores. Las personas se esfuerzan y desarrollan tareas y actividades para alcanzar unos contenidos conscientes o metas. Estos, nos proporcionan una dirección para la acción. Clarifican lo que debe lograrse y por eso son una motivación para unas metas.

PROPOSICIONES O POSTULADOS BÁSICOS:

- Para las personas suelen ser más importantes las metas más difíciles.
- Es necesario que exista un compromiso con la meta para que afecte al rendimiento. Su aparición está relacionado con lo atractivo que resulte y la probabilidad de alcanzar dichas metas.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS:

Los empleados deben tener metas específicas de desempeño para conseguir la motivación y guiar la conducta. Esas metas pueden ser asignadas por un supervisor, o conjuntamente por empleados y supervisores: Dirección de objetivos. Esta última opción es aconsejable cuando creamos que no aceptaría los objetivos o metas planteados, aunque se recomienda en general.

El empleado debe percibir la meta como un reto, no como algo imposible de alcanzar. Debe proporcionarse un feedback preciso.

– T. DE LA EXPECTATIVA DE VALENCIA (Porter y Lawler) ¡¡¡ES LA MÁS IMPORTANTE!!!

Los individuos solo se deciden a trabajar si con ello consiguen algo que tenga valor para ellos. En esta teoría se usan unos conceptos para explicar nuestro comportamiento:

- **RESULTADOS:** consecuencias derivadas del trabajo de una persona; pueden ser de diversos tipos: **1er nivel:** consecución de un determinado nivel de ejecución. **2º nivel:** recompensas o penalizaciones intrínsecas o extrínsecas.
- **VALENCIA:** orientaciones afectivas de una persona hacia determinados resultados.
- **EXPECTATIVA:** probabilidad subjetiva de que las recompensas dependan del esfuerzo. **Exp1:** probabilidad esfuerzo–nivel de ejecución (con 15 horas saco un 10 en kda asignat)

Exp2: probabilidad nivel ejecución– resultados (sacando los 10 me gano el viaje). También se llama **INSTRUMENTALIDAD** y viene determinada por varios factores: habilidad de la organización, Gº en que la empresa conozca el nivel de ejecución, gº en que el trabajador este informado de la conexión, retroalimentación del trabajador

CONCLUSIONES:

La motivación existiría cuando multiplicamos el valor de la valencia por la expectativa de conseguir unos resultados. Ninguno puede ser cero. (0) $MOTIVACION = EXPECTATIVA \times VALENCIA$.

La satisfacción laboral es conseguir al menos lo que esperamos o más. Cuanto mayor sea la diferencia entre los resultados que la persona considere que debe recibir y lo que ha recibido realmente, mayor será la insatisfacción en el trabajo.

ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Hay dos tipos de motivación:

–**EXTRÍNSECA:** recompensas, premios, penalizaciones, castigos. El problema es que tanto las recompensas como los castigos tienen limite; no se puede ascender infinitamente, ni ser castigado tp.

–**INTRÍNSECA:** derivado de las características y contenido del trabajo.

Además, se dividen en económicas y no económicas:

ECONÓMICAS: Son externas y se derivan de la corriente de TAYLOR. Hay dos tipos de personas: LISTOS (jefes, directivos) y los TRABAJADORES (vagos, perezosos, irresponsables) y hay que controlarlos para que trabajen y para ello se usa el dinero. El valor instrumental del DINERO es que es un medio para satisfacer necesidades básicas; su valor simbólico es que en función de lo que gane puede permitirse unas cosas u otras y su significado. Pero, no todos los trabajadores ven el dinero como un factor motivador, así que debemos ver

a quien le interesa: –el trabajador debe tener una clara preferencia por el dinero. –debe tener claro que el dinero está íntimamente unido al rendimiento.

NO ECONÓMICAS:

–EXTRÍNECAS:

RECOMPENSAS INFORMALES: *sin costes*: como el agradecimiento, la palmadita en la espalda *bajo coste*: regalitos de bajo precio, como un muñequito para la mesa, una nota de agradecimiento

RECOMPENSAS FORMALES:

–*concurso de empleados*: el mejor ganaría. P.ej: se pide que encuentren problemas en la producción y que propongan soluciones. El mejor gana y se le publica en las revistas, reconocimiento público y si se disminuyen los costes con su solución se llevaría un %.

–*viajes*: buena imagen para la empresa pero es algo bastante caro porque además faltara el trabajador al trabajo.

–*ofrecer acciones de la compañía a los trabajadores*: con ello se les hace partícipes de toda la organización y al tener acciones se siente parte de ella y trabaja mejor.

–INTRÍNECAS:

- participación en toma de decisiones.
- favorecer el conocimiento de los resultados del trabajo (feedback)
- enriquecimiento del puesto de trabajo (autonomía, libertad)
- adecuar a las personas a sus tareas (con formación, educación)
- adecuar las recompensas a las personas.

trabajador

trabajador

trabajador

DIRECTOR