

PSICOLOGIA DEL TRABAJO

¿Qué es; cual es su objeto de reflexion?

CIENCIA QUE ESTUDIA EL COMPORTAMIENTO

2 Objetivos:

- Desvincularse de la filosofia
- Conseguir estatuto de ciencia

Con Watson, se empieza a estudiar la conducta (cualquier actividad q pueda ser registrada u observada). Metodo cientifico (hipotetico deductivo. Consta de 4 fases.

1. Observo. 2. Se formulan hipotesis. 3.comprobación experimental. 4.conclusiones

Tiene 3 subdisciplinas:

P. Clinica

P. Educativa

P. Del trabajo y las organizaciones

se centra en el estudio, prevención e intervención en desajustes del comportamiento humano.

Analiza, predice y modifica el comportamiento en contextos en los que el aprendizaje, la formación, son el aspecto predominante.

Estudia la conducta y sus bases en contextos laborales y organizacionales

3 areas:

– Psicologia del trabajo

- Psicologia organizacional
- P. Personal

El primero, la actividad laboral. Tareas, ambiente, condiciones, esfuerzo.

El segundo, estudia el trabajador en relación con el funcionamiento socio-económico llamado empresa, liderazgo, comunicación, participación, conflicto, cultura y clima organizacional...

El tercero, estudia relaciones entre persona y organización: procesos de elección de individuos y de la organización, habilidades, capacidades, métodos de selección de personal, sistema de pagas, formación, evaluación.

También se ha incluido la ergonomía, la psico del consumidor y la psico económica.

PIENSAN-CONTROLAN-HACEN

Transformación en el entorno de trabajo, debido a internacionalización y globalización de la económica, desaparición de fronteras en el campo de la economía, libre comercio, desarrollo tecnológico. Esto implica:

- Aumento de la competencia
- Incremento de la competitividad y variabilidad de la demanda
- Cambio en estructura de los sectores económicos servicios intermediación (consultorias....)

Esto a nivel económico. A nivel tecnológico, ha habido cambios que han traído:

- sustitución de la actividad laboral humana
- mayor facilidad para innovaciones en productos (servicios....)
- mayor comodidad para manejo de información.
- Desarrollo de infraestructura global de comunicación

A nivel social:

- desaparición de límites y fronteras
- integración y aumento de intercambio cultural (aculturización)
- tendencia a la individualización
- cambios de valores en la gente énfasis en el post materialismo y la calidad de vida
- democratización: declive de relaciones verticales

A nivel demográfico

- desaceleración de tasa de crecimiento
- cambio en distribución edades de población
- mayor heterogeneidad étnica

También ha habido cambios dentro del trabajo:

Cambios en la forma de producción

- concentración en el sector servicios
- trabajo con objetos intangibles
- mayor demanda de contactos interpersonales directos.

Cambios en los tipos de organización

- dedicación casi exclusiva a actividades estratégicas
- disgregación de empresas en unidades de negocio independientes y subcontratación
- establecimiento de relaciones de dependencia o alianzas estratégicas con otras empresas
- ajuste a mercado interno: cambios en dimensión laboral temporal
- tendencia a la dispersión de la organización

Cambios en el tipo de trabajo

- mentalización de la actividad laboral
- trabajos en pequeños grupos
- aumento de contacto con cliente/proveedores
- disminución niveles jerárquicos/énfasis en responsabilidad
- mayor flexibilidad en horario de trabajo
- cambios en demandas laborales

Cambios en los trabajadores

– aumenta edad media de los trabajadores

- mayor presencia de la mujer
- mayor nivel de cualificación
- cambios en valores laborales

Cambios en concepción del ocio/tiempo libre

- otras actividades reemplazan al trabajo en importancia

TAMBIEN CAMBIOS EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Se pasa de la organización basada en puestos a una organización sin puestos

- Concepto de puesto, en crisis
- Cambios constantes en requerimientos de la actividad laboral
- Surgen nuevas formas de organizar la actividad laboral
- La gestión de RR.HH tomaba al puesto como piedra angular

Se pasa del empleo de por vida, a muchos empleos en la vida

NUEVA GESTION DE RR.HH

- vinculada a la estrategia de la empresa
- necesidad de vincular la gestión de rr.hh a dicha estrategia
- relación bidireccional entre estrategia–gestión rr.hh

CALIDAD DE VIDA LABORAL

- respeto en trato
- variedad de tareas
- igualdad de promociones
- compatibilidad vida laboral/no laboral
- autoestima

Importante porque:

- gestión de recursos humanos unida a la estrategia de la empresa
- preocupación por la calidad de la vida laboral

Nueva estrategia de recursos humanos:

- vinculada a la estrategia de la empresa
- preocupada por la calidad laboral

TEORIA X Y TEORIA Y DE McGregor

X: haraganes, se resisten a cambiar, se forman en la infancia

Y: activas, se cansan de la rutina, crecen constantemente

Que es lo que les motiva???

X: recompensas económica, temor al despido, intereses materiales inmediatos

Y: otras muchas cosas, metas personales, sociales, identificación con causas

Como hay que dirigirlas???

X: Dependencia, esperan ser dirigidas desde arriba, necesitan que les digan los métodos, vigilancia estrecha, trato cortés, necesitan que les empujen

Y: Independencia, capaces de auto-dirigirse, pueden idear sus propios métodos, asumir responsabilidades, verdadero respeto, necesitan libertad, estímulo, ayuda....

Estilo de dirección Teoría X

Hay que imponer normas y directrices rígidas a los subordinados....

Las únicas formas de motivar son: paga, control, castigos, amenazas...

Deben ser dirigidas y controladas estrechamente....

Estilo de dirección Teoría Y

Debo preocuparme porque su trabajo tenga sentido y sus objetivos se puedan llegar a los objetivos de la empresa

Debo estimular a mis colaboradores para que desarrollen y ofrezcan a la empresa todo su potencial

TEMA 3. SIGNIFICADO DE TRABAJO Y VALORES LABORALES

Argumentos que nos hablan de la importancia del mismo:

- Por la cantidad de tiempo que invertimos en él
- Porque es la principal fuente de ingresos
- Permite la satisfacción económica, social y psicológica

Funciones del trabajo:

- Integrativa y significativa (da sentido a la vida)
- Da estatus y prestigio
- Fuente de identidad personal
- Función económica
- Interacción y contratos sociales
- Estructura el tiempo
- Actividad obligatoria
- Desarrolla habilidades y destrezas
- Transmitir normas, creencias y expectativas sociales
- Proporcionar poder, control..
- Comodidad

También puede darse el caso de que el trabajo compense otras áreas de la vida personal de cada uno.

Mas argumentos....

- Efectos negativos resultado de experiencias como la jubilación, desempleo, etc
- La relación que mantiene con otras áreas como el tiempo o el ocio o la familia.

Aspectos que nos hablan de la dificultad de definir el trabajo:

- Su carácter multidimensional, su naturaleza compleja y multifacética
- Su estudio es interdisciplinar, y cada disciplina lo define y lo aborda desde diferentes perspectivas y marcos teóricos.
- Se tiende a identificar con otros términos:
- Empleo: actividad laboral regulada organizacional y socialmente mediante relaciones contractuales
- Puesto: conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que en el marco de las condiciones de trabajo de una actividad concreta constituyen la actividad regular de la persona
- Ocupación: conjunto de puestos con características semejantes
- El trabajo puede adoptar significados diferentes en momentos y culturas diferentes

GESTION DE RR.HH , debe ser:

Zona en la que debe producirse consenso entre los agentes, de la empresa

2 concepciones alternativas de dirección y estructuración:

- La anglosajona: la dirección opera para satisfacer los intereses de los propietarios
- La de Europa occidental: la dirección debe satisfacer los intereses de los diferentes grupos para su eficacia a largo plazo.

La nueva filosofía emerge de la segunda concepción

EL NUEVO CONTRATO PSICOLÓGICO

Se refiere a las percepciones recíprocas de las obligaciones laborales entre las partes del contrato

Hasta hace unos 30 años, ha sido paternalista, donde la lealtad y el compromiso de los empleados se recompensaba con la seguridad en el trabajo y un sistema de mejoras fácilmente predecibles.

Actualmente, las exigencias de flexibilidad han puesto en jaque este consenso:

- Paradoja, las empresas no pueden garantizar estabilidad a largo plazo en empleo, y al mismo tiempo, les exige a sus empleados un mayor compromiso y rendimiento.
- Señales contradictorias: se requiere transmitir a los empleados que el capital humano es valioso, y por otra, se les fuerza a aceptar relaciones contractuales temporales.

¿Qué se les pueden ofrecer?

–Empleabilidad, que si trabajas con nos. Luego vas a tener mas posibilidades de volver a trabajar....

- Criterios de decisión consensuados y justos, que tengan en cuenta aportaciones individuales.

APROXIMACIÓN CONCEPTUAL AL CONCEPTO DE TRABAJO

Pone énfasis en algunas funciones del trabajo:

- Trabajo como actividad económica
- Trabajo como forma de contribuir a la sociedad
- Trabajo como fuente de identidad
- Trabajo como fuente de satisfacción personal
- Trabajo como actividad

Aquel conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias, informaciones disponibles permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material o psicológica.

Aproximación empírica

La que la gente hace, depende de variables como la ocupación, educación, la raza, lugar de procedencia...

El estudio más relevante, el realizado por el MOW (1987) es que el ítem si recibes dinero por hacerlo es el más escogido para indicar cuando una actividad es trabajo.

4 formas fundamentales en que la gente define el trabajo: concreta, social, carga (esfuerzo físico), deber.

SIGNIFICADO DE TRABAJO COMO CONSTRUCTO PSICOLÓGICO

Conjunto de creencias acerca del trabajo

- Es un indicador de la motivación laboral (motivación hacia el trabajo)
- Es una representación social (el concepto que le damos cada uno, repercute en la idea global, respetando individualidad de pensamiento, a pesar de ser social)
- Es un producto de la experiencia laboral
- Es una variable de la personalidad laboral

QUE APORTA EL MOW???

Conjunto de investigadores, de diferentes países, para crear un grupo que busca un significado al concepto de trabajo.

Conjunto de creencias, valores y actividades hacia el trabajo, que forman parte del sistema cognitivo del individuo, que se aprenden antes y durante el proceso de socialización en el trabajo, que varía de un individuo a otro en función de las experiencias subjetivas y de aspectos situacionales que se producen en el contexto del individuo y fundamentalmente en el laboral y organizacional.

Es multidimensional, en principio 5 dimensiones, (contralidad del trabajo, normas sociales, resultados valorados del trabajo, importancia de aspectos laborales, identificación con el rol laboral)

Después se eliminaría identificación con el rol laboral

Es dinámico, puede cambiar a lo largo del tiempo

DIMENSIONES DEL SIGNIFICADO DE TRABAJO

Contralidad

- Grado de importancia que el trabajo tiene para una persona

- Tiene diferentes términos para el mismo concepto: implicación, compromiso. Pero el objetivo es determinar el que grado es central el trabajo para la identidad del individuo.
- El MOW la define como la creencia general acerca del valor de trabajar en la vida de uno.
- Hay dos maneras de medir esta centralidad:
 - Absoluta, sin comparar
 - Relativa, comparando con otras áreas de la vida.

Ambas son necesarias, no solo una. Se tratan de procedimientos de medidas neutrales, una centralidad general, y otra actual, en un momento dado.

La actual:

- creencia descriptiva del trabajo actual
- causada por el presente
- depende de en que medida el trabajo actual satisface las necesidades de uno
- sujeta a mayor variabilidad

La general:

- creencia normativa acerca del valor del trabajo en la vida
- causada en el pasado
- mayor estabilidad

El MOW, estudió la general. Hay que medir el que interese en cada caso.

WORK NO ES IGUAL QUE JOB

Normas sociales acerca del trabajo

Ciencias que la gente mantiene sobre cuales son sus obligaciones y derechos como miembro de la sociedad en relación al trabajo.

Dos orientaciones hacia el trabajo:

1ª. Obligaciones y deberes del individuo, hacia sus empleadores y sociedad.

Orientación normativa hacia el trabajo como obligación. Estas obligaciones incluiría:

- contribuir a la sociedad con su trabajo
- ahorrar para el futuro
- valorar el trabajo

2ª. Orientación hacia el trabajo como derecho

- Derechos individuales en el mundo del trabajo

Estos derechos incluirían:

- Tener un empleo
- Tener un empleo interesante
- Participar en decisiones concernientes a su trabajo
- Actualización de conocimientos

Se trata de dos orientaciones independientes, puede estar con una en desacuerdo y con otra de acuerdo.

Valores Laborales

Un valor, es aquello que es importante para nosotros y que nos impulsa a actuar, a actuar en una cierta dirección para conseguirlo.

Un item se considera valor laboral si:

- su contenido pide una valoración del grado de importancia de una meta en el contexto laboral.
- El rango de respuesta va desde muy importante a poco importante

Los valores son aquellos resultados que las personas buscan del trabajo y cual es su importancia relativa.

Hacen referencia a las razones más básicas o fundamentales para trabajar.

Se trata de las funciones que el trabajo cumple para el individuo. Trata de responder a la pregunta de porque la gente trabaja.

IMPORTANCIA DE ASPECTOS LABORALES

Importancia que tiene para el individuo tanto en términos relativos como absolutos determinados aspectos del trabajo.

Refleja las expectativas específicas del individuo con respecto a las características deseables del trabajo.

Se refiere a que características prefiere una persona, en su trabajo.

Los resultados indentifican las razones basicas de porque la gente trabaja, y la importancia se refiere a qué prefiere la gente encontrar en su trabajo.

CONTENIDO BÁSICO DE LOS VALORES LABORALES

- Necesidades que pueden ser satisfechas a traves del trabajo
- Se formaría antes de trabajar

CONTENIDO ESPECIFICO DE LOS VALORES LABORALES

- Caracteristicas del trabajo que sean importantes para la persona y prefiere encontrar en su trabajo.
- Se forma en contacto con la realidad laboral
- De mayor utilidad para comprender la conducto laboral

Importancia de los valores laborales

Uno de los principios indicadores de las motivaciones de las personas para trabajar. Implicaciones para la satisfacción laboral. Instrumento para explorar el perfil institucional del candidato y su ajuste al puesto/organización durante la selección.

Rendimiento=motivación+capacidad+ambiente

Rendimiento= querer+saber+poder

Selección depende de, y el rendimiento depende de:

- Habilidades versus requisitos
- Necesidades versus recursos

Influyen en las elecciones que la gente hace

Se relaciona con el éxito de organizaciones y de países enteros.

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones bajo las cuales se prestan servicios laborales en una organización.

Condiciones ambientales:

- Ambientes físicos (temperatura, humedad, ruido, iluminación, etc)
- Variables espacio-geográficas (densidad, privacidad, territorialidad)
- Diseño espacial arquitectura del trabajo

Condiciones de seguridad:

Elementos que nos hablan de la existencia o no de un entorno seguro para la realización del trabajo (presencia de riesgos, posibilidad de accidentes, medidas...)

Condiciones relativas al proceso de trabajo

Elementos relativos a la organización de la actividad laboral

Ritmos de proceso productivo, control sobre el mismo, variaciones de flujo de trabajo, etc.

Condiciones sociales y/o organizacionales

Interacción con otras personas

Si existen o no, si son o no satisfactorias, apoyo social, conflictos interpersonales, etc

Condiciones Ambientales

RUIDO

Intensidad, tono, continuo o discontinuo, periodicidad, previsibilidad, controlabilidad....

Efectos sobre la salud:

- Lesiones auditivas de importancia (más de 100 db)
- Los agudos e imprevistos, los más peligrosos
- Permanencia prolongada, puede producir:
- Fatiga auditiva: aumento umbral auditivo
- Sordera profesional: aumento irreversible del umbral auditivo

Efectos sobre la satisfacción

Efectos sobre el rendimiento

Los discontinuos o impredecibles, son los mas perjudiciales

Efectos varían según tipo de tarea (concentración)

ILUMINACION

Adecuada intensidad, ausencia de deslumbramientos, de parpadeos....

Efectos sobre la salud:

Irritación, cansancio ocular, dolor de cabeza...

Efectos sobre la satisfacción

Efectos sobre el rendimiento:

Iluminación inadecuada a tareas difíciles

TEMPERATURA

Efectos sobre la salud:

El calor, deshidratación

El frío, pérdida de sensibilidad, resfriados

Efectos sobre la satisfacción:

Depende de preferencias personales, la ideal, 20–23°

Efectos sobre el rendimiento:

Frío afecta a precisión

Condiciones espacio–geográficas

- Densidad

Objetiva

Cantidad de gente en un espacio determinado

- Hacinamiento

Subjetiva

Percepción de cada persona, que tiene sobre densidad.

Efectos:

- Genera incomodidad
- Falta de cooperación
- Aumento de competitividad y de hostilidad
- Retraimiento
- Valoraciones mas negativas de los demas
- Aparicion de conflictos
- Descenso de productividad
- Aumento de accidentes

– Privacidad

Control selectivo del acceso de otros a uno mismo o a un grupo.

Funciones

- Autonomia
- Descanso emocional
- Permite auto-evaluación y planificación
- Protección de comunicaciones (auditiva-visual)

TERRITORIALIDAD

Percepción de un espacio como algo propio

- Enfasis en la demarcación, defensa y control del espacio
- Enfasis en la percepción de un espacio como representación de estatus y poder

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (ESPACIO-ARQUITECTURA)

Configuración espaciales Cerradas vs Abiertas

- Cerradas; puesto de trabajo individual, aislado del resto
- Abierto, no completamente aislado del resto
- Las abiertas facilitan comunicación, satisfacción y productividad aunque tiene resultados contradictorios

Diseño Interior

- Muebles, estilos, materiales, etc
- Valor simbolico, estatus,

Presencia de ventanas

- Relacionado con satisfacción
- Cuantas mas, mas comodidad, mejor

CARGA DE TRABAJO

Demandas que supone la realización de una determinada actividad laboral respecto a la persona que debe desempeñarla.

Debe considerarse desde una perspectiva individual

–Pone en relación demandas del trabajo con la capacidad de la persona

- sobrecarga/infracarga

CARGA FISICA

Demandas fisiológicas y musculares que supone la realización de una determinada actividad laboral con respecto a la persona que debe desempeñarla.

SOBRECARGA FÍSICA sería la ejecución o realización de un esfuerzo o excede de los límites individuales de tolerancia fisiológica–muscular.

Puede dar lugar a fatiga y/o lesiones.

Medidas preventivas:

- Pausas, descansos
- Diseño de puestos de trabajo
- Tener en cuenta diferencias individuales

INFRACARGA FISICA, no es un problema.

CARGA MENTAL

Demandas cognitivas o de procesamiento de información que supone la realización de una determinada actividad laboral respecto a la persona que debe desempeñarla.

Factores que influyen:

- el tiempo
- el control de la tarea

Aquí si es importante la infracarga, pues si es un problema.

Efectos:

Aburrimiento, estado afectivo o emocional que se caracteriza por desinterés, hastío, dificultad de concentración.

Consecuencias:

- lapsus atencionales
- mayor accidentabilidad
- malestar emocional laboral

Factores que influyen:

- baja estimulación, repetitivas, de vigilancia, simples o excesivamente difíciles.
- El entorno (estar solo)
- La persona (capacidades, características de la persona)

Medidas preventivas:

- búsqueda de información adicional
- estimulación adicional (música)
- buscar nuevos métodos de realizar la tarea
- alternancia de la tarea

FATIGA

Fenómeno fisiológico que implica reducción de capacidad de ejecución y que puede contrarrestarse con el descanso.

Síntomas:

Cansancio, aburrimiento, menor rendimiento

Diferencia respecto al aburrimiento y al cansancio: estado más generalizado y duradero.

Tipos de fatiga:

Muscular: prolongada actividad física.

Mental: similar al aburrimiento asociada a un trabajo monótono.

Emocional: producida por un fuerte estrés

TEMA 5

No hay manera uniforme de conceptualizar el tiempo

En las sociedades occidentales lo definen con 2 características:

- Escasez
- Inmutabilidad (no se detiene, no lo podemos detener)

Metafora económica del tiempo: recurso valioso, escaso, que no debe ser malgastado.

CONCEPTO DE RITMO DE VIDA

- Velocidad o densidad con la que ocurren experiencias o actividades
- Medidas habituales: velocidad al andar, puntualidad, etc
- Ritmo de vida más intenso en zonas urbanas que en las rurales

Distinción antropológica entre culturas rápidas y lentas

Estudios transculturales, dicen que en ee.uu son más puntuales q en brasil

Los distintos ritmos de vida han llevado a estereotipo y prejuicios

Y sin embargo, debemos comprender que lo que hay en el fondo de un ritmo de vida más o menos rápido, son distintos valores culturales y diferentes concepciones temporales.

Comprender esta cuestión es especialmente relevante en un mundo laboral y económico cada vez más globalizado.

RITMOS BIOLOGICOS Y ACTIVIDAD LABORAL

- Ritmicidad: repetición regular de ciertas experiencias o acontecimientos en el tiempo.

Esta ritmicidad del ambiente se traduce en una ritmicidad social. Esta incluso presente a nivel biológico; los más frecuentes son los ritmos CIRCADIANOS.

Elementos de un ritmo:

- Media: promedio de valores que toma la variable a lo largo del estudio
- Rango: diferente entre valor min. Y max.
- Fase: cuando se producen los valores más altos y cuando los más bajos
- Periodo: tiempo que tarda en completarse un ritmo (un día en el caso de los circadianos).

La ritmicidad biológica es resultado de los efectos de la ritmicidad del ambiente sobre el individuo?

Resultados de test de rutina constante o de Mill:

- los ritmos biológicos no desaparecen y son similares a los encontrados en condiciones normales.
- Existen pequeñas diferencias en la media y rango de los ritmos
- No se dan diferencias en los rangos de los ritmos
- El periodo de los ritmos biológicos es de 25 horas, aprox. No 24. Sincronización o acoplamiento.

¿Qué ocurre cuando se producen determinadas circunstancias que cambian las horas habituales del ciclo sueño-vigilia?

- Desajuste entre ritmos biológicos internos y sincronizados externos (además de ajuste lento)
- Desajuste entre los propios ritmos biológicos
- Consecuencias: fatiga, malestar general, bajo rendimiento, etc

Existen diferencias importantes en la fase de los ritmos

HORARIOS DE TRABAJO

Jornada partida

Jornada continua

Semana de trabajo reducida

Horario flexible

Semana laboral comprimida

Turnos de trabajo

Se pueden combinar perfectamente

HORARIO FLEXIBLE

Libertad de hora de comienzo, finalización, descanso, en incluso días de trabajo, pero el nº de horas de trabajo permanece igual.

Dimensiones:

Amplitud de banda: número de entre la hora más temprana de comienzo y la más tardía de finalización.

Horas centrales o nucleares: período de tiempo en el que se obliga a trabajar.

Horas flexibles: nº de horas que el trabajador puede elegir hacer en un día.

Longitud de la semana de trabajo: nº de horas máx que puede realizar en una semana.

Banca: si es posible o no adelantar horas o dejarse a deber para recuperar en otras semanas.

Libertad para variabilidad, día a día, semana a semana

PRINCIPALES VENTAJAS DEL HORARIO FLEXIBLE

Aumenta flexibilidad para las actividades de mantenimiento y ocio.

Reducción de la insatisfacción en el trabajo

Reducción del índice de retrasos, absentismo, abandonos, accidentes

Reconocimiento de las diferencias de los empleados

Aumento del atractivo de la organización.

DESVENTAJAS

Necesidad de métodos de planificación, organización y control más sofisticados.

Aumento de los costes de mantenimiento físico y de energía.

Dificultad de cubrir todos los trabajos, todas las horas.

Dificultad de coordinación.

SEMANA LABORAL COMPRIMIDA

Horario de trabajo de más de ocho horas que resultan en una semana de menos de 5 días cuyo total es de 40 horas. EL HORARIO ESTÁ ESTABLECIDO.

DIMENSIONES

Días de trabajo consecutivos

Días de no trabajo consecutivos

Variabilidad en los días de trabajo

Variabilidad en los días de no trabajo

Longitud del día de trabajo

Turno de trabajo.

VENTAJAS

Reducción de días de trabajo

Se reducen los gastos de arranque y calentamiento

Resulta atractivo para posibles aspirantes al mercado laboral.

DESVENTAJAS

Reducción del tiempo libre durante días de trabajo.

Aumenta la fatiga de los trabajadores.

Aumenta índices de retraso, absentismo, abandono y accidentes de trabajo.

TURNOS DE TRABAJO

El problema está no el nº de horas, sino en lo intempestivas de algunas de ellas.

CONSECUENCIAS

Disrupción de la vida social y familiar

Aumento del sueño y la fatiga

Alteración de los ritmos circadianos o biológicos

Perjuicios en la salud y bienestar tanto físico como psíquico

¿TURNOS PERMANENTES O ROTATORIOS?

Permanentes.....

Porque permite el ajuste de los ritmos circadianos

Se aprende a valorar ciertos aspectos del turno de noche (menos supervisión, mayor independencia...)

Rotatorio.....

Porque muchos trabajadores no pueden jamás ajustar su reloj endógeno al trabajo nocturno.

¿ROTACIÓN LENTA O RÁPIDA?

Rápida porque.... (la que más se prefiere)

Se produce una menor alteración de los ritmos circadianos

Menor irrupción de vida familiar y social

Desventaja: irregularidad de horarios, necesidad de agenda, a mayor edad, peor se lleva.

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO LIBRE DE LOS TURNOS

Se deben evitar cambios rápidos de un turno a otro.

Se deben evitar trabajar demasiados días seguidos.

Los periodos de tiempo libre o descanso no deben ser muy cortos.

DIRECCIÓN

Hacia delante: en sentido de las agujas del reloj LA PREFERIDA

Hacia detras; en sentido contrario

Mixta.

VALORES INDIVIDUALES RELACIONADOS CON LA TOLERANCIA A LOS TURNOS

Edad: a mas, menor adaptación

Genero: relaciones poco claras, ¿Las mujeres peor?

Intro/extrovertidos: los extro toleran mejor los turnos

Neuroticismo: a mas neurótico, menos tolerancia.

Forma física: mejor forma, se cansan, y se recuperan más rápidamente

Flexibilidad de los hábitos de dormir (se duermen cuando quieren)

Capacidad para superar somnolencia

Ritmos circadianos (los matutinos menos tolerantes)

Amplitud de estos

Estrategias de afrontamiento: compromiso hacia los turnos por parte del trabajador.

PRESIÓN TEMPORAL PARA LA REALIZACIÓN DE TAREAS

Tanto mucho como poca, es malo.

El mejor momento de rendimiento se da en un nivel intermedio.

Naturaleza de la tarea, tipo.

Dificultad de la misma

Cantidad

Diferencias individuales

TIPO DE TAREA Y CICLOS DE TRABAJO

Tareas simples y complejas

Segun un tipo u otro, tendremos mas o menos control sobre la misma.

Importancia de las interrupciones y la organización del tiempo disponible par realizar la tarea.

TEMA 6. PUESTOS Y ROLES

Son patrones de comportamiento que los empleados tienen que aprender.

Estructura: Serie o conjunto de elementos dispuestos en un cierto orden y que tienen determinadas relaciones entre ellos.

1. Sistemas funcionales o de tareas.

En las organizaciones distintas funciones y tareas a realizar.

Unidad de analisis: el puesto.

Las relaciones entre los puestos: necesidades de coordinación y relación jerarquica.

2. Sistemas sociales

Organizaciones, formas por individuos.

PUESTO: conjunto de tareas, que constituye la actividade de una persona y que se realiza en una serie de condiciones de trabajo.

Estudio del mismo desde 3 perspectivas.

1. Ingenieria industrial. Diseñar puestos de trabajo que maximicen la eficacia del sistema.

2. Analisis de puestos. Describir puestos de trabajo de forma detallada.

3. Perspectiva motivacional. Diseñar puestos que maximicen motivación de los ocupantes del puesto.

ROL: conjunto de conductas que se esperan de una persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo.

DIFERENCIAS PUESTO-ROL EN SU ENFOQUE

1. Foco de atención.

Puesto: contenido

Rol: proceso

2. Origen de percepción

Puesto: físico (tareas)

Rol: social (ambito social)

3. Mecanismos psicológicos que se enfatizan

Puesto: motivación y satisfacción

Rol: estres

TAREA: conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo.

Conjunto de actividades fisa/mental relacionadas entre sí hacia una meta que tiene un principio y un final identificables y que incluyen las interacciones de las personas con los equipos utilizados.

Tareas establecida (acorde al concepto de puesto)

Creadas por principales beneficiarios

Objetivos: hay consenso sobre los elementos que compoenen el puesto

Son burocráticas, existen independientemente de que hay alguien que las desempeñe.

Cuasi estáticas, cambian poco a poco

Tareas emergentes (incluye a ambas tareas, establecidas y emergentes)

Creadas por varias fuentes sociales

Subjetivas

Personales

Dinamicas

EPISODIO DE ROL

Intervienen 2 o mas personas

Consta de 4 fases:

Expectativa de rol

Rol emitido

Rol percibido

Conducta de rol

Cuando más poder, mas influye

Tambien influye la CLARIDAD con que se adopte un rol. Tambien, que todas las expectativas creadas por los

emisores de rol coincidan.

Modelo de adopción de rol: pasividad por la persona focal, lo recibe, no influye esta persona sobre el rol.

Modelo de elaboración de rol: Actividad por parte de la persona focal. Se negocia el rol con el resto.

Estos dos modelos se integran en teoría de la organización diádica, que tiene 3 fases:

1. Comprender cual es el rol que hay que hacer
2. Ajuste de ese rol a lo que la persona focal cree que..
3. Negociación del rol, despues del paso del tiempo.

En el rol existen 2 estresores.

Ambigüedad de rol

Conflicto de rol

La 1ª es definida como que no se emitan suficientes expectativas de como se debe comportar. Falta de información. Al empezar una actividad, un puesto.

La 2ª, es definida como las expectativas emitidas son contradictorias, incompatibles. Tienen 2 tipos:

Conflicto intra rol: Sobre el mismo rol

Conflicto inter rol: sobre varios roles

TEMA 7

Proceso a traves del cual se obtiene información acerca de los puestos.

Puesto: conjunto de tareas que constituye la actividad de una persona, en un contexto determinado.

Procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre 3 aspectos básicos de un puesto de trabajo:

Contenido del puesto,

Requerimientos,

Contexto del puesto

INFORMACIÓN A OBTENER EN EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Contenido:

- Funciones
- Tareas

– Procedimientos

Contexto:

– Físico (ruido, temperatura, etc...)

– Social, lugar en organigrama, si se trabaja en equipo, contacto con otras personas dentro o fuera de la empresa.....

Requisitos:

Características que deberá reunir el ocupante del puesto para poder desempeñarlo de forma adecuada.

METODOS PARA OBTENER INFORMACIÓN

1.La observación: Basicamente, para puestos sencillo,s trabajos manuales,

Ventajas: datos primarios, directos. Se obtienen información profunda y amplia sobre el trabajo del ocupante. Tiene mayor grado de validez aparente.

Inconvenientes: Requiere mucho tiempo. costes económicos muy altos. pueden aparecer comportamiento artificial. No recomendable en tareas de tipo intelectual.

2. Ejecución del trabajo por el propio analista,

Ventajas: contacto directo con la realidad

Inconvenientes: Solo apropiado para trabajos sencillos

3. Reunión de expertos.

Ventajas: Facil de diseñar y ejecutar

Inconvenientes: Muy costoso en tiempo, esfuerzo, dinero

4. La entrevista

5. Los cuestionarios. conjunto de preguntas para saber en que medidas se aplican las mismas al puesto de trabajo.

Cuestionarios standar:

Cuestionarios a medida

El standar es menos costoso en tiempo y dinero, pero no se ajustan tanto como los que son a medida

Ventajas: Mas rapido y barato que administrar que otros métodos. Podemos recoger información de todos los ocupantes del puesto. Se pueden rellenar fuera del trabajo. Permite tratamiento estadístico o computerizado.. Util cuando se quieren comparar diferentes puestos.

Inconvenientes: Metodo impersonal. no conviene utilizarlos en puestos de escasa cualificaición.

6. Diario de trabajo.

Ventajas. Poco costos de obtener información. Fácil de diseñar, complementar, analizar.

Inconvenientes: Imposible controlar nivel de detalle con que cada informante describe lo que hace. Requiere bastante tiempo y atención por el trabajador. Suele despertar bastante rechazo a los trabajadores. Puede ser que actividades realizadas no sean representativas de la actividad habitual.

7. Análisis de documentación, Información sobre el puesto de trabajo y luego analizarla. Organigrama, instrucciones de máquinas, videos.... Por si solo no es suficiente. Nos permite familiarizarnos con el puesto de trabajo.

Perfil de la persona a ocupar el puesto, donde aparecen las exigencias, los requisitos, representados gráficamente.

PRINCIPALES APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE PUESTO PARA LA GESTIÓN DE RR. HH

Reclutamiento y selección de personal

Formación

Planificación de carrera: movimiento del empleado dentro de la organización de un puesto a otro.

Valoración de puestos y retribución: Valoración de importancia del puesto de trabajo en el organigrama de la empresa

Evaluación del rendimiento

Prevención de riesgos laborales

Clarificación de responsabilidades: para que no haya conflicto entre personas. Puestos claramente descritos.

Socialización de empleados.

TEMA 8

Enfoque alternativo a la dirección de una empresa.

Ahora, la dirección de rr.hh toma el puesto de trabajo como piedra angular. Hasta hace poco, este análisis ha sido incompleto, es decir el análisis del puesto..

Una de las características del entorno de las empresas, es que es muy DINAMICO, que exige adaptabilidad, flexibilidad por parte de ellas.

Otra característica es su COMPETITIVIDAD, y demanda los trabajadores rendimientos más altos, que van más allá del cumplimiento estricto de las prescripciones de una descripción de puesto.

En este entorno, se plantea la gestión por competencias como alternativa:

Marco distinto para la gestión de RRHH que se adapta a las necesidades presentes y futuras.

Énfasis se despiñaza del puesto a la persona, y en lugar de realizarse descripciones de puestos se harán de

competencias.

Hoy en día no solo se tiene en cuenta el puesto, sino también la estrategia, la apuesta de la empresa (más amplia).

También se adopta una visión más larga, pues no solo se piensa en el presente, sino también en el futuro.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

A: Competencia como características subyacentes

B: Competencia como comportamientos observables

Ejemplo Capacidad de liderazgo

Quien tiene esta competencia, tendrá una forma de actuar, una forma de ser. Si es capaz de llevarlo a cabo bien, conseguirá tener éxito.

CONCLUSIONES

Las competencias, lo que hace o puede hacer una persona:

Relacionado con el desempeño exitoso

Debe medirse a través de conductas

Esos comportamientos son específicos de una organización específica.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS: Proceso a través del cual se establecen el conjunto de competencias que se supone contribuyen al cumplimiento de la estrategia de la organización.

MODELO DE COMPETENCIA: descripción detallada en términos conductuales de las competencias que los empleados necesitan para ser efectivos en su trabajo.

Formas de identificación:

1. Analizando las personas que mejor desempeñan un puesto.
2. Modelo de talla única. Definición de las competencias a tener para desempeñar un puesto.
3. Modelo de competencias para múltiples puestos (o mejor dicho para todos). La mejor forma la que capta la esencia de la estrategia de la empresa.

¿Cómo se hace esta identificación?

1er paso: Elaborar menú de competencias.....

- En base a la estrategia de la organización
- Competencias no técnicas
- Cada una concretada por 5–15 conductas

- Se definen niveles de competencias.
- Cada nivel debe ser concretado por conductas

2o paso: Identificar las competencias técnicas

- Solo las aplicables a varios puestos
- Concretar conductas y niveles para cada una

3er paso: Adaptar modelo de competencias para múltiples puestos para cada puesto.

- Determinar nivel para cada puesto
- Ejemplificar con conductas concretas adaptándolo al max.

4o paso: Establecer competencias técnicas específicas de cada puesto:

- Cada competencias es concretada por 5–15 competencias

TEORIA DE LOS 2 FACTORES DE HERZBERG

MOTIVACIÓN EXTRINSECA

- Control depende de otra persona

Ejemplo: ascensos, alabanzas, promociones, recompensas economicas,.....

MOTIVACIÓN INTRINSECA

- Se basa en las propias características de la actividad laboral que uno realiza, el puesto
- El control está en manos del propio sujeto

Ejemplo: interés del trabajo, sentimiento de realización, variedad, aprendizaje....

TEORIA DE HACKMAN Y OLDMAN

El resultado positivo depende de una serie de características en el puesto de trabajo, que son:

- Variedad: variedad de tareas
- Identidad: un trabajo tiene identidad cuando se realiza de principio a fin, y del que se obtiene un producto. Se pierde en trabajos en serie, en cadena.
- Importancia: impacto que tiene nuestro trabajo sobre la vida de otras personas
- Autonomía: grado en que uno puede tomar decisiones
- Feed back; en que medida el trabajo nos da información de vuelta de como estamos haciendo nuestro trabajo.

1. Alta variedad + alta identidad + alta importancia = alta motivación

2. Responsabilidad sobre resultados del trabajo: buenos resultados

3. Conocimiento de los resultados del trabajo: buenos resultados

Se centra en el contenido del puesto (3 estados críticos)

Existen unas variables MODULADORAS, que matizarán lo anterior:

1. Habilidades y conocimientos del trabajador

2. Necesidades de crecimiento personal (fuerte motivación intrínseca)

3. Satisfacción con el contexto laboral

TEORIAS CENTRADAS EN EL PROCESO

Teoría del refuerzo o del conocimiento operante

Teoría de las expectativas y valencias:

- Depende de la expectativa de que ese esfuerzo nos va a permitir obtener determinados resultados.
- Y de la valencia, o del valor que tiene para nosotros esos resultados.

Tiene un importante apoyo empírico y grandes implicaciones (del empresario con el trabajador).

Implicación: el contexto social puede estar constituido no solo por grupos concretos, sino que puede ser también el ambiente social general en que uno se desenvuelve).

Principal mérito de la teoría: haber pasado el tema de la satisfacción del ámbito individual de las discrepancias intrapersonales al social de los de interpersonales.

Teoría dinámica de la satisfacción laboral

No basta explorar la cantidad, sino también la calidad de la misma.

Un mismo nivel de satisfacción expresado por 2 personas puede estar reflejando situaciones muy diferentes con implicaciones conductuales radicalmente distintas.

Puede darse 6 formas de satisfacción laboral en función de la relación que se produce entre 3 variables, que son:

- Discrepancia entre valor real y valor nominal de las características del trabajo
- Cambios en el nivel de aspiraciones (a lo que quiere conseguir)
- Conductas de afrontamiento ante presencia de problemas
- La satisfacción laboral progresiva: satisfecho e incrementa su nivel de aspiraciones
- La satisfacción laboral estabilizada: satisfecho y mantiene nivel de aspiraciones
- La satisfacción laboral resignada: insatisfecho, pero reduce nivel de aspiraciones
- La insatisfacción laboral constructiva: insatisfecho, mantiene su nivel de aspiraciones y busca maneras de cambiar situación

- La insatisfacción laboral fija: insatisfecho, mantiene su nivel de aspiraciones y no trata de dominar la situación
- La pseudo-satisfacción laboral: la misma que la anterior, pero distorsiona su percepción.

RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON OTRAS VARIABLES

- Absentismo
- Rotación
- Productividad

A menor satisfacción, mas absentismo

La relación es mas fuerte con la satisfacción en general o con la satisfacción en el trabajo (componente intrínseco)

A menudo la retirada física del trabajo comienza con un proceso de retirada psicológica.

Teoría del establecimiento de metas

El establecimiento de objetivos aumenta nivel de ejecución

Cuanto mayor es la dificultad de los objetivos mejores son los resultados que se obtienen siempre y cuando sean aceptados

El establecimiento de objetivos es mucho más eficaz si se acompaña de feed back sobre el rendimiento.

El método de establecimiento de objetivos no parece una variable tan relevante como las anteriores

El rendimiento se va a ver beneficiado si se recompensa a los empleados que alcanzan los objetivos (Teoría del refuerzo)

ESTRATÉGIAS MOTIVACIONALES.

- dirección de objetivos
- La retribución y sistemas de pagos e incentivos

Un buen sistema retributivo es aquel que tiene 3 requisitos:

- competitivo frente al exterior
- equidad interna
- ligado al rendimiento de los empleados (sistemas de pagas e incentivos)

Por lo menos una parte de la retribución deber ser variable

Aspectos a decidir:

- Qué es un buen rendimiento y cómo se va a medir (todo el mundo en la empresa debe saberlo)
- Se va a premiar el rendimiento individual, grupal, corporativo o mixto.

Condiciones que facilitan el buen funcionamiento

- Participación de los empleados; mayor percepción de justicia, aceptación, mayor compromiso.

- Revisar periódicamente la utilidad, adecuación y calidad del mismo.
- Diseño de puestos de trabajo (motivación intrínseca)

2 conceptos previos que determinan la complejidad de un puesto

- Alcance del puesto: número de tareas distintas que se realizan
- Profundidad del puesto: grado que requiere hacer, controlar y/o decidir

Puesto simple/puesto complejo

- División y especialización del trabajo
- Ampliación del trabajo (aumentar alcance)
- Rotación
- Enriquecimiento del trabajo (basado en la teoría bifactorial del Herzberg, mejorar profundidad del puesto)
- Grupos semi-autónomos de trabajo
- Rediseño del puesto (basado en el modelo de características del trabajo de Herzberg y Oldman)
- Participación de los empleados
 - En establecimiento de objetivos, en toma de decisiones, en solución de problemas, cambios organizacionales, etc.
 - Permite satisfacer necesidades de autorrealización, facilita identificación con objetivos de la organización y de la aceptación de los sistemas organizativos

Teoría de la discrepancia (Locke)

La satisfacción laboral esta en función del grado en que el trabajo proporciona a la persona aquellos aspectos que valora.

Aproximación multidimensional (diferentes niveles de satisfacción con diferentes facetas) a la medida de la satisfacción laboral.

Satisfacción con una faceta = descripción de la faceta * importancia de la faceta

Descripción: percepción libre de afecto relativas a experiencias asociadas con aspectos o facetas específicas del trabajo

Importancia: importancia personal o valor que la persona asigna a cada una de las facetas del trabajo.

RELACION ENTRE DESCRIPCIÓN DE LA FACETA Y SATISFACCIÓN CON LA FACETA

Dependerá de la importancia que el sujeto asigne a esta faceta concreta.

– Si le asigna una alta, la relación será alta

- Si le asigna una baja, será baja

Si la relación es alta:

- A mayor discrepancia positiva, mayor satisfacción
- A mayor discrepancia negativa, menor satisfacción

Si la relación es baja, apenas afectará a la satisfacción.

Cuanto mayor sea la importancia que se le concede a una faceta, mayor será el rango en que podrá oscilar la satisfacción.

Teoría del grupo de Referencia Social

La satisfacción con el trabajo hay que situarla en un contexto social (opiniones cercanas a nosotros)

La satisfacción laboral esta en función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo.

Investigación de Hulin sobre la satisfacción laboral de administraciones de 300 oficinas:

- Estudia el contexto social-económico en que estaban ubicadas
- Encuentra relación negativa entre satisfacción y entorno social
- El grado en que bajos niveles de satisfacción se traduce en altos porcentajes de rotación depende de otras muchas variables.
- Una variable clave es la probabilidad de encontrar otro empleo que mejore condiciones actuales
- La relación entre satisfacción y rotación variará en función del ciclo económico del país.
- La relación entre satisfacción y propensión al abandono es mucho más fuerte

Satisfacción producción: relación pequeña, influyen muchas cosas.

DIMENSIONES AJUSTE PERSONA-AMBIENTE

- necesidades de la persona – recursos del ambiente BIENESTAR
- habilidades de la persona – demandas del ambiente DESEMPEÑO

Estrés: desajuste persona – trabajo

En el primer caso, el estrés aparece directamente

En el segundo caso, aparece indirectamente, si lleva a que la persona no pueda cumplir sus necesidades.

Resaltar dos cuestiones:

1º. Cuando obtener los recursos que satisfacen las necesidades es contingente al cumplimiento de las demandas

2º. Cuando las demandas han sido internalizadas como un valor.

Pag.215. graficas pag 216.

Cuidado con la terminología empleada, pues siempre es lo mismo.

VALORES ---- REFUERZOS

HABILIDADES ---- REQUIRIMIENTOS

Si entre lo primero hay ajuste, se obtiene SATISFACCION

Si la hay en lo segundo, DESEMPEÑO, SATISFACCION EN GENERAL

Si no la hay, el trabajador inicia proceso de adaptación en vista a quedarse o a irse de la empresa, dependiendo si este es exitoso o no.

Este proceso consta de cuatro características:

- FLEXIBILIDAD, cantidad de desajuste que es capaz de soportar el trabajador
- ACTIVIDAD, que trata de actuar sobre el ambiente para cambiarlo
- REACTIVIDAD, que trata de actuar sobre si mismo para cambiarse
- PERSEVERANCIA, que es cuanto tiempo es capaz de resistir en su intento de cambiar el desajuste.

TEMA 11. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento: Sistema de información y persuasión, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo oportunidades de empleo con la finalidad de despertar el interés de futuros candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar dichos puestos dentro de la organización.

OBJETIVO: obtener buena bolsa de candidatos

Mercado de trabajo: conjunto de ofertas de empleo en un lugar y tiempo determinado.

En este pueden existir 3 situaciones:

- OFERTA SUPERIOR A LA DEMANDA, que existe mas trabajo que personas buscando trabajo.
- OFERTA IGUAL A LA DEMANDA, situación.....
- OFERTA INFERIOR A LA DEMANDA, la dura y cruda realidad

En la primera situación:

- reclutamiento se hace mas largo, aumentan las inversiones en estrategias de reclutamiento y a pesar de ello, su eficacia será mas baja.
- Aumento de competitividad entre empresas
- Los criterios de selección se hacen mas flexibles y menos exigentes.
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse.
- Los candidatos seleccionan
- Las empresas tratan de retener a sus empleados

En la tercera situación:

- Presenta gran eficacia
- Aumento de competitividad entre candidatos que se presentan
- Criterios de selección pueden ser mas rigurosos y más exigentes
- Los esquemas de salarios iniciales tienden a sufrir una sensible baja.
- El candidato ve reducida su capacidad de elección sensiblemente.

Fuentes de reclutamiento

- INTERNAS
- EXTERNAS

INTERNAS:

- Vacantes se anuncian entre el personal de la empresa
- Puede adoptar diversas formas
- Permite promoción y movimientos laterales
- Inapropiado si no existe entre el personal candidatos idóneos para el puesto.
- Problemas a prevenir; los trabajadores no seleccionados pueden sentirse injustamente tratados. Sugerencias:
 - Evitar favoritismos
 - ESTABLECIMIENTO CLARO DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN
 - CREACIÓN DE UN COMITÉ para la selección en el que participen los propios empleados
 - Proporcionar información de las razones que justifiquen ver la no aceptación de los candidatos rechazados, y darles feedback que les ayude a seguir siendo competitivos en el futuro.