AMAYA TORRE

UM19554 HPS27418

ARACELI TRILLAS

UM19594 HPS27458

Industrial Psychology

Masters Curriculum

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

HONOLULU, HAWAII

SPRING 2013

Índice

Psicología Industrial\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 3

Limitaciones de la Investigación psicológica\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4

Planes de acción en materia de personal\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 5

Reclutamiento y selección de personal\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_7

La evaluación del desempeño\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 13

Adiestramiento y desarrollo de personal\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 17

Factores que inciden de manera negativa o positiva en la satisfacción de los recursos humanos y la productividad\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_25

Liderazgo y Teorías del Liderazgo\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_30

Estrés en el trabajo\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 33

Psicología Ingenieril\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_36

El Estudio de los tiempos y movimientos\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 36

Fatiga Humana\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_39

Asignación de funciones en los sistemas hombre- máquina\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_43

Diseño del lugar de trabajo\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_46

Conclusiones\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_47

Bibliografía\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_49

**Psicología Industrial**

El término de psicología es muy amplio y abarca varios conceptos, uno de ellos se refiere a la psicología como organización, definiéndola como “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o mas persona que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes” Robbins S. (2004)

Una organización no necesariamente tiene fines de lucro, existen fundaciones que tienen como objetivo recaudar fondos para solventar necesidades económicas de ciertos grupos. Estas fundaciones tienen la misma estructura que aquellas empresas lucrativas.

Presentamos esta definición de industria, que nos pareció clara y objetiva:

Los métodos y técnicas de la psicología, se usan para encontrar soluciones a los problemas, de igual manera nos permiten emplear los resultados de estudios hechos anteriormente por otras personas. Aquellos que se usan generalmente son los siguientes:

A.- Método de observación natural, este método consiste en observar el comportamiento de la persona, dentro del ámbito laboral y de ser posible dentro de su ámbito personal.

B.- Método correlacional, este método consiste en relacionar una variable con otra o un grupo de variables con otras, el resultado de este estudio puede ser positivo negativo o nulo. Al método no le importa las causas.

C.- Método clínico o estudio del caso, estudia y examina el ambiente de la persona y su actuación dentro del mismo, a la vez que observa sus relaciones sociales. Esto se lleva a cabo con periodos de observación, para poder así recopilar datos cuantitativos y cualitativos.

D.- Pruebas psicológicas, son evaluaciones ya estructuradas y probadas que las aplica el especialista en la materia. Los resultados se estudian con forme a las instrucciones de cómo evaluar dicha prueba psicológica.

E.- Cuestionarios, Instrumento para recabar información masiva a base de preguntas. Dichas preguntas tiene que tener un objetivo a investigar para que el resultado sea de utilidad.

F.- Encuestas, son instrumentos que logran obtener información rápida en ocasiones superficiales, pero verídica.

G.- Entrevistas. La entrevista es un método personal, que se lleva a cabo por el profesional haciendo diversas preguntas.

Se observan dos facetas de la psicología industrial, por un lado la científica que se refiere a la comprensión de las personas dentro del ámbito laboral y la faceta práctica se dedica a mejorar el rendimiento laboral cuidando temas como: ausentismo, motivación, mejorar la comunicación laboral, satisfacción personal etc..

La psicología industrial se encarga de abordar la selección y colocación de los empleados relacionados con sus habilidades y gustos. También se encarga de la evaluación del servicio que da el empleado a la empresa. La psicología industrial apoya a la empresa vigilando su crecimiento y productividad.

Salud emocional Calidad de vida

Mayor Productividad

Por eso es necesaria la ergonomía, en la cual los psicólogos se basan en el estudio y observación del individuo, sus habilidades y fortalezas para crear el sistema de trabajo optimo de cada quien.

Limitaciones de la investigación psicológica.

Es muy importante el buen diseño de las variables a estudiar ya que para un análisis experimental son las conclusiones verídicas con las que se va a trabajar. Se debe considerar aspectos generales debido a que cada persona es diferente y muy posible actúen de diferente manera en la misma situación. Dando así resultados erróneos, por lo mismo es importante conocer los métodos de investigación para poder aplicar el más conveniente.

Una industria es un sistema social, y por lo tanto de le debe considerar como un modelo organizacional abierto en donde las relaciones entre cada uno de ellos afecta al sistema, de igual manera el sistema se adapta al medio ambiente.

Las características que cada organización posee serán el resultado de la propia cultura de la industria. El conocimiento de esta nos dará la pauta para saber cómo se hacen las cosas y de cómo los integrantes deben de comportarse. Llegando así al conocimiento del clima de la organización.

A continuación damos un ejemplo de una empresa Mexicana que tuvo que modificar su organización para acoplarse a las demandas del medio y de la sociedad:

“Estructura Organizacional

Fletes México inició en 1988 como un negocio familiar, sin embargo el crecimiento de la empresa y las necesidades del mercado motivaron a que los Accionistas realizaran una reorganización en la estructura para ser una empresa institucional, proceso que actualmente se lleva a cabo con grandes avances y resultados.

Fletes México es una de las empresas mexicanas más importantes en la industria del auto-transporte de carga dentro y fuera de nuestras fronteras. Manejamos servicios domésticos e internacionales apoyados en importantes acuerdos y conexiones con transportistas en los Estados Unidos y Canadá para la importación y exportación.

Esto aunado con el profesionalismo de nuestro personal y la experiencia que brindan más de 15 años en la industria del transporte de carga, nos permite garantizar el seguro y puntual traslado de su mercancía.

**Ofrecemos:**

- Soluciones en la prioridad del despacho

- Operadores profesionales

- Uso de carreteras de cuota

- Sistema satelital de rastreo y comunicación gps.

Equipo con promedio de visa de 3 años.”

<http://www.fletes-mexico.com/acerca.html>

El estudio de la fuerza laboral dentro de la empresa ha contribuido históricamente al proceso de la toma de decisiones del personal. Son las empresas que cuentan con departamentos de recursos humanos o de personal que dedican a buscar el personal humano adecuado para dicho puesto.

Los responsables en elegir al personal adecuado se basan en el estudio y recuento de habilidades necesarias.

Esta área de la empresa tiene que tener claros los objetivos de la organización para poder evaluar correctamente al personal seleccionado y ubuii cargo en el puesto correcto

Planes de acción en materia de personal

Los planes deben de incluir un objetivo, actividades a realizar, fechas y tiempos, personas responsables para la acción, recursos disponibles (instalaciones, dinero, personal etc.)

A continuación damos una explicación adecuada de lo que es una teoría.

“La teoría científica es el planteamiento de un marco teórico que explica o describe un fenómeno científico. Contiene un complejo de hipótesis, conocimientos y leyes científicas lógicamente ordenados y sustentados en variadas evidencias empíricas que permiten deducir o concluir la teoría.

Nace a partir de observaciones empíricas y de una curiosidad por explicarlas, como por ejemplo el derretimiento de un hielo expuesto al sol. Es así como se da inicio a una investigación orientada por una hipótesis de trabajo. A partir de los resultados obtenidos de la investigación se crea la teoría. A este proceso los científicos le llaman, el método científico.”

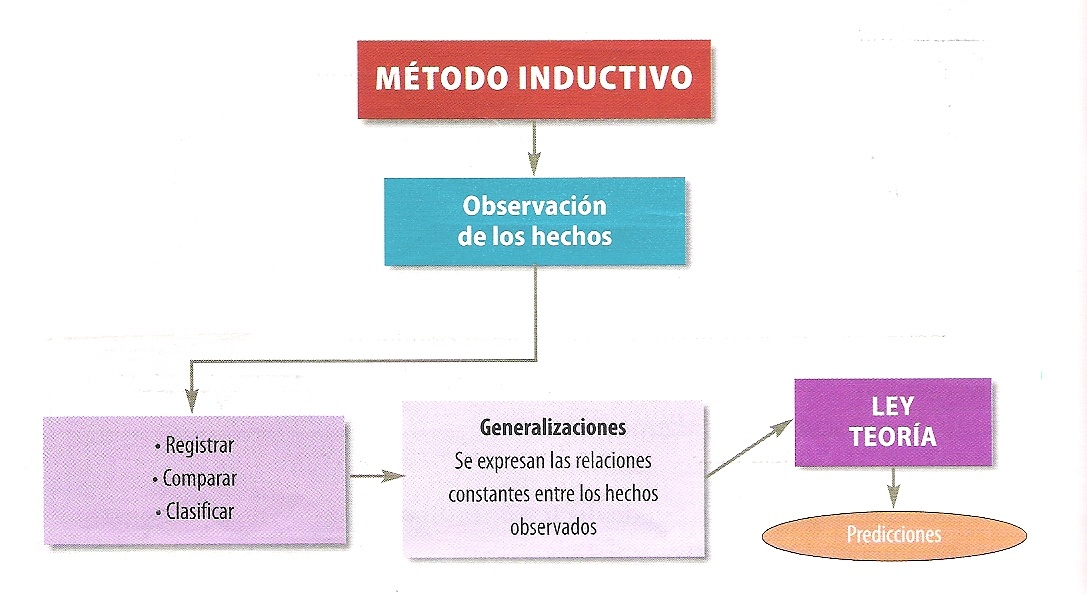
<http://www.misrespuestas.com/que-es-una-teoria.html>

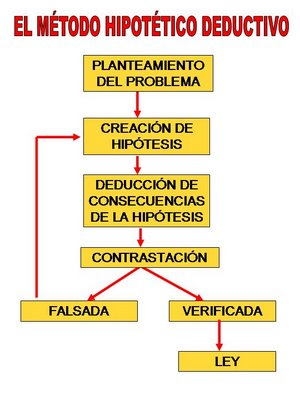
Método inductivo:

Es el estudio que se hace de lo particular a lo general.

Método deductivo:

Se usa para obtener un resultado de lo general a lo particular





<http://www.google.com.mx/imgres?q=metodo+deductivo+ejemplos&hl>

Reclutamiento y Selección de personal

El departamento de recursos humanos es el indicado para llevar a cabo estas dos actividades tan necesarias dentro de cualquier organización.

Vale la pena diferenciar cada una de ellas para que a partir de allí se pueda trabajar con el concepto de cada uno y sus beneficios para la industria.

A continuación un artículo que explica claramente lo que es cada uno de los tipos de reclutamiento, sus ventajas y sus desventajas:

# “Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos

Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización..

|  |
| --- |
|  |

|  |
| --- |
| Reclutamiento |
| Toda empresa se caracteriza por el incesante flujo de recursos necesarios para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. |

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos:

* [Reclutamiento Interno](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html#Reclutamientointerno)
* [Reclutamiento Externo](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html)

# 

# Reclutamiento Interno

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

1. Transferencia de personal
2. Ascensos de personal
3. Transferencias con ascensos de personal
4. Programas de desarrollo de personal
5. Planes de profesionalización de personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:

* Es más económico
* Es más rápido
* Presenta mayor índice de validez y seguridad
* Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
* Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
* Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

Aunque presenta las desventajas siguientes:

* Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
* Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
* Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
* Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
* Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo”.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>

# “Selección de Personal

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo,
2. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

## Cómo elegir un método de evaluación

La elección de un método de evaluación que permita la descripción del potencial humano, así como la predicción precisa del comportamiento individual en una determinada situación laboral, es un proceso complejo que consta de tres etapas sucesivas.

1. [Análisis del trabajo](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html#anallisis)
2. [Determinación de cómo medir el éxito profesional previsto](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page8.html#exitolaboral)
3. [Definición de técnicas para medir las actitudes y aptitudes fundamentales](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page8.html#exitolaboral)

### 1a. Etapa. Análisis del Trabajo (Descripción o Perfil del Puesto)

Constituye el punto de inicio para el desarrollo de un procedimiento de evaluación. Es una etapa de vital importancia, donde se consideran dos campos fundamentales: a) las actividades laborales y b) las aptitudes y características humanas. No debe pasarse por alto que el análisis del trabajo representa el fundamento de cualquier método de selección.

El documento que describe el análisis del trabajo debe contener como mínimo:

* Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.
* Los objetivos concretos del puesto o función.
* Las responsabilidades del titular del puesto o función.
* Relaciones con las demás personas.
* Condiciones físicas del trabajo. Incluye, la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.
* Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas económicas, prestaciones laborales (las estipuladas por la Ley de Trabajo y las adicionales si las hubiera), existencia de primas o bonos, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional.”

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>

El reclutamiento entonces empieza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleos. Y la selección por otro lado comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina con la contratación de los aspirantes.

Proceso de selección:

1.- Recepción de solicitudes

2.- Pruebas de Idoneidad.

3.- Entrevista de selección.

4.-Verificación de datos y referencias

5.- Examen médico.

6.- Descripción realista del puesto

7.- Decisión de contratar.

Los métodos que se pueden usar para la selección de personal son distintos y va a depender de la organización y del perfil que se quiera buscar al seleccionar a las personas. Estas pueden ser pruebas escritas por ejemplo de inteligencia y aptitudes, de capacidad intelectual, motriz, espacial etc. además de entrevistas personales.

Dentro de la entrevista que se hace para seleccionar al personal se toman en cuenta aspectos como: el comportamiento no verbal e indicios verbales, tono de voz, velocidad del habla etc.

Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas. La entrevista estructurada se lleva a cabo con preguntas ya establecidas que se hacen a todas las personas seleccionadas. La no estructurada el entrevistador hace preguntas diferentes a los candidatos.

También se pueden dar entrevistas situacionales en donde le piden al seleccionado que dé una respuesta a determinada situación que le presentan.

En ocasiones se puede pedir cartas de referencia o recomendación, esto es más que nada ´para saber de algún antecedente no grato (antecedente penal) por así decirlo del candidato.

A continuación presentamos un cuestionario de análisis de puesto que nos pareció muy completo:

“Cuestionario de análisis de puestos de trabajo

**Identificación del puesto**

1. Nombre del puesto.

2. Nombre del departamento al que pertenece.

3. Nombre del puesto superior jerárquico.

**Función principal del puesto**

4. ¿Cuál es la función principal de su puesto?

5. ¿Cuáles son los principales resultados que se obtienen?

6. ¿Qué dejaría de hacerse si su puesto no existiera?

7. ¿Qué tipo de supervisión ejerce su superior jerárquico sobre su puesto de trabajo (supervisión próxima y permanente, a la finalización de cada tarea, sobre las tareas más críticas).

**Actividades o tareas del puesto**

8. Describa las actividades o tareas que realiza como si tuviera que explicárselo a una persona

que no conoce su puesto. Ordénelas de mayor a menor importancia.

9. Señale para cada una de ellas la frecuencia con que la realiza (tareas diarias, semanales, mensuales, trimestrales...).

**Posición en el organigrama**

10. Indique el puesto del que depende.

11. Relacione los puestos que dependen directamente del suyo e indirectamente (subordinados de los anteriores).

**Relaciones**

12. Indique las relaciones internas que precisa mantener dentro y/o fuera de su departamento para desempeñar su puesto. Especifique con qué puesto se relaciona y para qué.

13. Indique las relaciones externas que precisa mantener fuera de su empresa para desempeñar su puesto. Especifique con qué puesto se relaciona y para qué.

**Responsabilidades**

14. Indique la responsabilidad que su puesto tiene sobre otras personas ¿Cuántos empleados están directamente bajo su supervisión?

15. ¿Tiene autoridad total para contratar, despedir, evaluar y transferir empleados bajo su supervisión? Explíquelo.

16. Indique la responsabilidad que su puesto tiene sobre dinero, equipos, información, u otros elementos.

**Condiciones de trabajo**

17. Especifique las condiciones físicas (ruido, luminosidad, temperatura, humo, etc.) y de peligrosidad en las que desarrolla su trabajo.

**Cualificación para el desempeño del puesto de trabajo**

18. ¿Qué cualificación se necesita para desempeñar el puesto? Especifique la formación básica (titulación, si fuera necesaria) así como la complementaria (formación específica).

**Experiencia requerida**

19. Indique otros puestos que son imprescindibles haber desempeñado previamente.

20. Qué tiempo mínimo de experiencia en su puesto considera precisa para desempeñarlo correctamente.”

<http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/C14/685.pdf>

La evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un paso que nos puede ayudar en varias decisiones tales como:

Mejorar la toma de decisión en temas como ascensos, despidos, aumento de sueldos, contrataciones para puestos específicos etc.

También nos ayuda en cuestión personal, como elegir carrera, como utilizar nuestras fortalezas para nuestro desarrollo, tener mayor motivación en el trabajo.

Ayuda a fortalecer el vinculo de la empresa con el trabajador satisfaciendo las necesidades de ambos.

Tomar medidas acerca de la capacitación, promociones y transferencias.

En cuanto a los métodos de evaluación de desempeño, muchas veces los empleados no están de acuerdo con los resultados, por que ellos casi siempre creen que su nivel de desempeño es más alto de lo que sale en las evaluaciones, porque muchas veces la capacitación no resulta tan eficaz o que hay mala comunicación que entre jefes y subordinados, y todo esto no permite percibir resultados muy objetivos en dichas evaluaciones, según los empleados.

Por eso los métodos de evaluación de desempeño pretenden que los trabajadores sean evaluados por el grado de trabajo que ejercen y se acoplen a criterios establecidos y absolutos.

Técnicas de evaluación del rendimiento.-

Las técnicas de evaluación son varias y cambian de una organización a otra. Se evalúan según el orden del personal

Del personal ejecutivo

Del personal a nivel de supervisión

Del personal a nivel operativo.

El desempeño puede tener varios criterios y para esto se usan diferentes datos:

* Datos objetivos de producción.- son datos obtenidos para revisar que tan bien ha hecho su trabajo el empleado, ejemplo: por medio de contabilizar piezas o analizar en cuanto tiempo lo hace etc., esto se lleva a cabo según el trabajo que esta efectuando.
* Datos de personal.- es la información que guarda el departamento de recursos humanos de cada empleado que valoran su desempeño y tienen especial cuidado en el ausentismo y en los accidentes.
* Datos de juicio.- son las evaluaciones hechas por los supervisores, también se usan las evaluaciones de los pares y autoevaluaciones.

Las autoevaluaciones, es una técnica muy útil cuando el objetivo es alentar al desarrollo individual. Es menos probable que se presenten actitudes defensivas.

El último paso, es la entrevista de la evaluación, en la que el supervisor y el empleado revisan los resultados y los comentan.

Evaluación del rendimiento en áreas no relacionadas con la producción.

“A.- Método de la escala gráfica de calificaciones.

Los empleados son calificados en diversos rasgos. Las dimensiones más comunes son la cantidad de trabajo, calidad de trabajo, conocimiento del puesto, cooperación y motivación.

La escala gráfica de calificaciones es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño.

Enumera las características (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

En lugar de evaluar características o factores genéricos (como calidad y cantidad), muchas empresas especifican las obligaciones que evaluarán. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.”

[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r51826.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r51826.DOC)

“B.- Métodos de comparación de empleados.

Evalúan al trabajador contra algún estándar definido.

Los métodos de evaluación del desempeño son variados, cada método tiene sus ventajas y desventajas y dependerá de la actividad o rubro de negocio de la empresa.

-Método de ordenación jerárquica simple: En este método inicialmente se define los factores de evaluación y luego se ordenan a los trabajadores en un orden jerárquico desde el mejor hasta el peor, en función de sus meritos o defectos el cual se ubica en una escala.

-Método de ordenación por comparación por pares: Este método también es simple. Después de tomar una muestra de trabajadores de una sección o departamento en base a la apreciación subjetiva y general del evaluador, se evalúa a los trabajadores en varios factores, comparando unos con otros, marcando al trabajador con mejor desempeño con una x.

Luego de terminar de hacer las comparaciones en todos los factores escogidos se suma las marcaciones x que cada trabajador acumulo y en base a ello se establece una jerarquía de los empleados.

Este método cuando hay varios factores y trabajadores puede resultar tedioso y poco efectivo cuando los factores por evaluar resultan muchos. Este método puede verse afectado por los factores emotivos de la persona como sus simpatías o antipatías, o sus prejuicios. Su ventaja es que es muy sencillo, no requiere mayor preparación de los evaluadores y es de fácil ejecución.

-Método de listas de verificación: En este método el evaluador califica y selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y las características personales del trabajador. Las oraciones están redactadas de tal manera que contienen aseveraciones concernientes a sus posibles atributos y características de actuación. El calificador utilizara el listado para indicar la presencia o ausencia de cada una de las cualidades señaladas en los individuos considerados para la evaluación. En este método el evaluador tendrá que anotar mediante un check la frase o aseveración que más se ajusta al desempeño del trabajador.

Para garantizar su objetividad el área de personal asigna puntuaciones a las diferentes frases de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno. Esto con la finalidad de que el evaluador no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación para evitar el grado de  preferencia o rechazo hacia los trabajadores.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentas la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunas frases y l asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

-Método de selección forzosa: Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase que mejor describa el desempeño del trabajador en cada bloque de afirmaciones que encuentra en el cuestionario. Cada bloque tiene varias aseveraciones, que están de una manera imparcial y ambigua para evitar que el evaluador pueda favorecer o perjudicar en la calificación.

El área de personal es el que asigna los puntos a cada uno de los factores distribuidos en los diferentes bloques de evaluación para evitar que el evaluador conozca el puntaje y de ese modo evitar el favoritismo. Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Su desventaja es que las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

C) Listas de comprobación y escalas conductuales.-

-Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un [archivo](http://www.monografias.com/trabajos7/arch/arch.shtml) en [computadora](http://www.monografias.com/trabajos15/computadoras/computadoras.shtml)), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Gran parte de su efectividad depende de los [registros](http://www.monografias.com/trabajos7/regi/regi.shtml) que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

-Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.”

<http://www.monografias.com/trabajos64/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba2.shtml#ixzz2LmStdeiF>

La evaluación de desempeño es una herramienta que retroalimenta por medio de datos recaudados por diferentes fuentes como jefe, cliente, pares al supervisado y le da la oportunidad de apreciar el resultado del desempeño, revisar sus habilidades y el comportamiento con sus compañeros, clientes etc., todo esto con la finalidad de mejorar su efectividad y productividad en su trabajo. También ayuda a tomar conciencia en como nos vemos a nosotros mismos y como nos perciben los otros.



<http://www.google.com.mx/search?q=evaluacion+de+360+grados&hl>

Si algún empleado no está cumpliendo debidamente con su trabajo, su jefe debe de revisar el motivo. Y puede tomar diferentes medidas disciplinarias como dar más asesoría, avisos orales o escritos, suspensiones o incluso la rescisión del contrato.

Adiestramiento y desarrollo de personal

El objetivo del adiestramiento y desarrollo del personal es mejorar las aptitudes de los individuos y con esto poder lograr el crecimiento personal, grupal y de la organización.

Es muy importante que la empresa preste el servicio de capacitación a los empleados y al mismo tiempo estos deben tener la responsabilidad de aprovechar todo lo que les enseñan en dicho curso. Esta responsabilidad implica aplicar los nuevos conocimientos en la empresa y compartirlos a sus compañeros de trabajo.

Los propósitos de dicha capacitación son: actualizar y perfeccionar habilidades y conocimientos; aplicación de la nueva tecnología; mejorar el desempeño; prevenir riesgos en el trabajo.

La capacitación ye el adiestramiento son diferentes, la capacitación se refiere a la enseñanza y al aprendizaje donde interviene instructor y empleado. Y el adiestramiento son las herramientas que se usan para a capacitación, es decir, como aplicar las habilidades que aprendió en el puesto de trabajo.

Método de adiestramiento para ejecutivos

Investigando en internet, encontramos un artículo que explica de manera muy clara el adiestramiento par ejecutivos:

“No enseñar cada vez más y mayores cantidades de información,

Si no entrenar a los ejecutivos a aprender, pensar y crear ¨.”

Piter Drucker

“Uno de los mayores retos que enfrenta cualquier país en la actualidad es poseer un capital humano capaz de enfrentar de manera objetiva los procesos de cambio que en el orden económico y social se operan en las organizaciones empresariales y públicas.

Es el hombre como ser biosicosocial quien juega el papel fundamental en esta transformación, siendo el principal actor en el logro de la competitividad de cualquier organización.

Las empresas y entidades de la administración pública, no están exentas de estas realidades, requiriendo de recursos humanos capaces de asimilar, manejar y generar cambios que permitan el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones y que se conviertan en impulsores de su competitividad.

La creciente socialización del conocimiento hace imprescindible preparar los recursos humanos de forma competente para enfrentar dichos procesos de cambio como práctica sistemática del quehacer de la empresa contemporánea, y así transformar y mejorar la misma a partir de los nuevos conocimientos que posibiliten el progreso de la organización.

En la actual dirección de las empresas un rol fundamental lo juegan los directivos, quienes lideran y propician que se puedan adoptar rápidamente los procesos de cambios institucionales en correspondencia con las exigencias del entorno, de manera que las capacidades que han ido adquiriendo las conviertan en habilidades.

Para ayudar a desarrollar y aplicar estas capacidades por los directivos de empresas y entidades de la administración pública se diseñó un programa de entrenamiento para la gestión empresarial y pública donde se aplican procedimientos, métodos y técnicas de la Metodología de la Investigación Científica en función de lograr que estos tengan aplicabilidad práctica para resolver problemáticas en las organizaciones.

Desarrollo del tema:

En muchas ocasiones algunos directivos de empresas y de la administración pública, ven la capacitación en cualquiera de sus modalidades como un gasto, cuando realmente es una inversión necesaria.

Es por ello que el mundo moderno exige de los directivos, cambiar viejos paradigmas ante un entorno turbulento, cambiante y altamente competitivo que exige de recursos humanos cada vez más preparados para enfrentar los nuevos retos.

En las ciencias sociales el término paradigma se utiliza para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que inciden en la forma en que un sujeto percibe la realidad, y en su forma de respuesta. Esto quiere decir que un paradigma es también la manera en que es entendido el mundo.

Las herramientas de la metodología propuesta en el presente trabajo no niegan la utilización de los métodos tradicionales en el campo de la administración, sino que constituye un nuevo paradigma que propiciará procesos de cambios en la solución de problemas en la organización.

Para la fundamentación de la propuesta que nos ocupa en este trabajo, hemos creído pertinente partir de lo que plantea el Reglamento de la Educación de Postrado de la República de Cuba (Resolución No. 132 del 2004 del Ministro de Educación Superior), el cual señala en su Artículo 22 que:

El entrenamiento posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios, particularmente en la adquisición de habilidades y destrezas y en la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas.

Teniendo en cuenta lo anterior se ha diseñado un programa de entrenamiento para directivos que permite aplicar procedimientos, métodos y técnicas de la investigación con aplicabilidad práctica para resolver problemáticas en las organizaciones.

Entre los elementos de la metodología de la investigación que pueden ser utilizados en la gestión empresarial se destacan:

Como plantea María teresa Agüero Torres en su artículo titulado,¨ La metodología de la investigación: Una herramienta para el ejecutivo moderno ¨, publicado en el compendio de los ¨ Folletos Gerenciales ¨ del 2001, partiendo del problema de investigación, el marco teórico y la formulación de la hipótesis se puede asociar con la actividad de toma de decisiones, relacionándolo con el proceso que conlleva la misma. En este sentido, las características y elementos que se pueden tener en cuenta pueden ser la identificación y formulación de un problema de investigación que puede adquirir similitud a la identificación y formulación de un problema de dirección dentro de la organización y donde el marco teórico sirve de base objetiva a su fundamentación.

La utilización del muestreo puede ser abordado a partir de la necesidad que tienen los directivos en muchas ocasiones de reunir información sobre problemas complejos que requieren de la participación de los miembros de la organización y que determinan un proceso de selección de una muestra de sus miembros, para lo cual deben estar claros los parámetros de elección y de representatividad.

En la etapa de recopilación de la información se pueden utilizar diversos métodos, para lo cual se exponen ejemplos de cómo pueden ser utilizados en la gestión empresarial. Entre otros se destacan:

Métodos empíricos:

La observación puede ser utilizada por los directivos para controlar el estado de la disciplina laboral.

La experimentación puede aplicarse cuando en el proceso productivo se incluyen nuevos flujos tecnológicos, por ej. (la capacitación del personal del área de producción con nuevas tecnologías).

La entrevista y encuesta se puede aplicar cuando el directivo necesita información sobre problemas no estructurados de la organización como la disciplina laboral, tecnológica, de toma de decisiones, etc.

Métodos teóricos:

El método de análisis - síntesis puede ser utilizado por el directivo para la elaboración de informes.

El método Histórico - Lógico tiene aplicación en un proceso de planificación estratégica en la entidad, ya que para realizar el mismo hay que partir del análisis histórico y evolución de la organización hasta el momento de la planeación.

La aplicación del método de Análisis de contenido puede asociarse a la necesidad del directivo de desarrollar su capacidad de analizar la información de manera constante, siendo esta herramienta adecuada para el proceso de toma de decisiones.

Se puede ir mostrando a los directivos como en la práctica diaria, podrían utilizarse como fuentes de información los métodos anteriormente señalados, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos metodológicos de los mismos para obtener una información valida y confiable.

Por otro lado, la importancia de los instrumentos para analizar y describir cuantitativamente los datos recogidos por los directivos aplicando los diversos métodos de investigación en sus respectivas organizaciones, radica en que le permite efectuar un análisis estadístico y facilita la comprensión de la problemática estudiada desde el punto de vista cuantitativo, para ello se puede utilizar por ejemplo el paquete estadístico SPSS.

La presentación de los resultados del estudio realizado por el directivo se puede asociar al desarrollo de habilidades para la redacción y presentación de informes de trabajo, destacándose que para ambos casos debe considerarse antes de su elaboración el destinatario de esa información y su rol en la toma de decisiones basándose en la misma, y junto con ello la forma de presentación que va a asumir el reporte de esos resultados.

Algunos aspectos a tener en cuenta para la aplicación del programa de entrenamiento.

En la actualidad se concibe a la empresa como la célula fundamental de la base productiva de la sociedad cualquiera que esta sea.

Como toda organización, las empresas presentan durante su funcionamiento aspectos visibles y aspectos no visibles, es decir, cuestiones que pueden ser descritas, ellos son:

Aspectos visibles Aspectos invisibles

Metas y objetivos Necesidades

Estructuras Expectativas

Tecnología Motivaciones

Recursos Intereses

Instalaciones Valores

Sistema de relaciones

Si se parte del hecho de que la Capacidad de solución de problemas es una competencia que debe tener un directivo, entonces se podrá desarrollar un programa de entrenamiento para la utilización de las herramientas de la metodología de la investigación en la gestión empresarial que servirá al directivo para la adquisición de conocimientos y habilidades en función del desarrollo de esa competencia.

También hay que esclarecer las siguientes interrogantes:

Hay que investigar entre los directivos de la entidad ¿Qué requieren para mejorar su desempeño? Esto permitirá establecer un programa de trabajo en base a las necesidades de capacitación y entrenamiento detectadas y las mencionadas por ellos.

También hay que averiguar ¿Qué tan importante es para ellos recibir capacitación y entrenamiento? Así se sabrá a quienes les interesa buscar un desarrollo profesional y personal y quienes están ahí solo por ganar dinero. (Hernández, 2008).

La respuesta a estas preguntas servirá para establecer los objetivos del entrenamiento.

Es necesario que el entrenador tenga en cuenta los principios que hacen referencia a cómo aprenden los adultos para hacerlo más efectivo los cuales mencionan Frank E. Bird y George L. Germain en su libro Liderazgo práctico en el control de las pérdidas. Estos son:

Principio de la Preparación. Aprendemos mejor cuando estamos preparados para aprender en este proceso las personas deben poseer la base necesaria de conocimiento madurez o experiencia. Cuando se esta preparado y hay razones sólidas para aprender las personas sacan provecho de la enseñanza y realizan progresos en el aprendizaje.

Principio de la asociación. Es más fácil aprender algo nuevo si se basa en algo que ya conocemos. El aprendizaje debe comenzar con pasos simples para ir gradualmente intensificándose hasta llegar a ideas nuevas y más complejas.

Principio de Compromiso. Las personas deben sentirse comprometidos activamente con el proceso, aquí se pone de manifiesto el aprender haciendo.

Principio de la repetición. La repetición ayuda a aprender, retener y recordar. Mientras más se utilice lo aprendido mejor se puede comprender o realizar.

Principio de reforzamiento: Para obtener mejor resultado en una situación de enseñanza – aprendizaje se debe actuar sobre los elementos positivos, divida las tareas difíciles en etapas para que el aprendizaje con éxito de las primeras motiven el aprendizaje de la próxima.

Los autores antes señalados también plantean las Pautas para el entrenador, que servirán para obtener en el entrenamiento mejores resultados, son las siguientes.

Aprender a instruir: Demanda práctica, preparación, paciencia y conocimiento del principio de aprendizaje y conocimiento del trabajo que se va realizar.

Basar el entrenamiento en las necesidades: Si no existen necesidades no hay razón para el entrenamiento. Tener en cuenta a las personas para saber que ellos necesitan aprender. Tomar el punto de vista del aprendiz: Se obtienen mejores resultados cuando se toman los puntos de vista del entrenado, mantener la instrucción a nivel de ella.

Dé máxima importancia a la motivación: Usted puede lograr guiar a la persona hacia el conocimiento pero no puede hacer que esta aprenda a menos que esté motivada.

Espere altibajos: Las curvas típicas de aprendizaje demuestran que este no se produce de forma constante esto implica que se necesita tiempo.

Reconozca las diferencias individuales: Algunos factores importantes son la inteligencia, el deseo de aprender, el conocimiento, la experiencia, aptitudes, la capacidad para aprender.

Retroalimente con frecuencia: Las personas que están aprendiendo necesitan saber cómo lo están haciendo.

Practicar el seguimiento: Deben hacerse seguimientos a fin de asegurarse que el entrenamiento ha sido efectivo.

Etapas del proceso de entrenamiento.

Primera Etapa. Incluye el aprendizaje mediante la acción.

Esta etapa lleva un componente docente en el que los participantes (directivos) se apropian del conocimiento de los contenidos de las diferentes etapas de la investigación y sus herramientas que les permitirán analizar la problemática de su organización.

Ejemplo.

Al ejercitarse la formulación del problema se les pide a los alumnos divididos en subgrupos realizar un diagnóstico de la situación actual de sus entidades y del mismo seleccionar mediante consenso un problema organizacional.

A partir de esta selección inicial, se comienza a ejercitar cada uno de los pasos del proceso investigativo, desde la identificación y formulación del problema hasta el procesamiento de los datos recogidos.

Segunda Etapa. Es necesaria la participación e interacción del entrenador en los consejos de dirección, reuniones grupales, con el staff de la entidad y a nivel de los puestos donde los directivos utilizan de manera práctica los conocimientos adquiridos involucrando a ejecutivos, especialistas y trabajadores en la aplicación de algunos de estos procedimientos para reunir y procesar información fidedigna sobre alguna(s) problemática(s) empresarial(es) durante el ciclo directivo (planificación, organización, dirección y control) y sus posibles soluciones.

Tercera etapa. A partir de los resultados de la segunda etapa del entrenamiento se aplicará y dará seguimiento a las acciones que se decidieron realizar para solucionar los problemas detectados en la organización.

Cuarta etapa. Evaluación por parte de los directivos y del entrenador de los resultados obtenidos a partir de las acciones implementadas para lograr los cambios organizacionales esperados. El tipo de evaluación a utilizar será decisión de la alta dirección y el entrenador.”

<http://www.eumed.net/ce/2010a/tpep.htm>

Los criterios del nivel de capacitación son diferentes a los criterios del nivel de desempeño y la diferencia radica en que el primero evalúa lo que aprendió y el segundo criterio es como aplica los conocimientos aprendidos en su desempeño laboral.

Es casi imposible lograr un nivel de satisfacción general dentro de la organización, ya que puede variar dentro de un mismo puesto la percepción de dos personas. Lo que es aceptable para uno no necesariamente es aceptable para otro.

Tipos de entrenamiento:

* + Entrenamiento acerca de la orientación del trabajo, la empresa, los compañeros y la misión.
  + Entrenar en datos, teorías y principios.
  + Desarrollo de habilidades cualitativas y cuantitativas.
  + Actualización nuevas formas de realizar el trabajo.
  + Mejorar las habilidades en comunicación grupal.
  + Desarrollar habilidades multifuncionales y la creatividad.
  + Desarrollar habilidades interpersonales.

No todos los empleados requieren de misma capacitación, se necesita revisar las necesidades de cada puesto y detectar donde es necesario y quien la demanda.

Habiendo estudiado las necesidades de cada persona y grupos dentro de la organización, se elabora el programa de capacitación.

En el siguiente artículo desglosamos y explicamos los pasos del proceso de capacitación:

“Este proceso va desde la **detección de necesidades** hasta la **evaluación de resultados.** El siguiente diagrama te dará un panorama general del proceso y posteriormente encontrarás una explicación de cada etapa.

Pasos para elaborar un **programa de capacitación**:

[**Primer paso:** **detección de necesidades**](http://www.emprendepyme.net/primer-paso-deteccion-de-necesidades.html)  
[**Segundo paso: clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación**](http://www.emprendepyme.net/segundo-paso-clasificacion-y-jerarquizacion-de-las-necesidades-de-capacitacion.html)  
[**Tercer paso:** **definición de objetivos**](http://www.emprendepyme.net/tercer-paso-definicion-de-objetivos.html)  
[**Cuarto paso:** **elaboración del programa**](http://www.emprendepyme.net/cuarto-paso-elaboracion-del-programa.html)  
[**Quinto paso:** **ejecución**](http://www.emprendepyme.net/quinto-paso-ejecucion.html)  
[**Sexto paso: evaluación de resultados**](http://www.emprendepyme.net/sexto-paso-evaluacion-de-resultados.html)

Para elaborar un **programa de capacitación** el **primer paso**es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

El **segundo paso** es **clasificar y jerarquizar** esas necesidades. Es decir,  se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

El **tercer paso** es definir los **objetivos de capacitación**, es decir, motivos  de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder **evaluar los resultados**.

El **cuarto paso** es elaborar el **programa de capacitación**. En este momento se determina [qué](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-que.html) (contenido), [cómo](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-como.html) (técnicas y ayudas),[cuándo](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-cuando.html) (fechas, horarios), [a quién](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-a-quien.html) (el grupo), [quién](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-quien.html) (instructores),[cuánto](http://www.emprendepyme.net/elaboracion-del-programa-de-capacitacion-cuanto.html) (presupuesto).

El **quinto paso** es **ejecutar el programa,** es decir, llevarlo a la práctica.

El **sexto paso** es **evaluar los resultados** del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.”

<http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

Es muy importante que el empleado sea reconocido y que su buen desempeño sea retribuido de alguna manera, ya sea económicamente, prestaciones, bonos incentivos, etc. Para esto la organización debe de tener un sistema eficaz de compensaciones para empleados. Con esto se podrá retener a los mejores trabajadores dentro de la empresa.

Los gerentes y los empleados es lógico que les interese hacer una carrera profesional dentro de la empresa, es decir tener la oportunidad de subir de puesto.

La empresa tiene que tener cuidado en la política de ascensos y ser objetivos

Y éticos en cómo y a quien promover en cada puesto.

Muchas empresas tienen la prestación de desarrollo social, cultural, recreativo para sus empleados. Esto lo llevan a cabo implementando diferentes actividades, dentro y fuera de la empresa. El resultado de esta prestación es el bien estar de los individuos dentro de la organización y por siguiente su crecimiento personal. Esto tendrá también repercusión en las utilidades y progreso de de la propia empresa.

Un ejemplo de esto es lo que ofrece cementos APASCO, empresa mexicana:

“Te invitamos a ser parte de Holcim Apasco y te unirás a un equipo líder global en la Industria Cementera.

Nuestra organización provee a los empleados con una capacitación de primer nivel así como la oportunidad de laborar en otros países.

Nuestro éxito está basado en la contratación de Personal calificado y entusiasta.

Buscamos contar con una administración de Recursos Humanos que desarrolle colaboradores motivados y de alto desempeño, comprometidos con Nuestros Valores:

Fuerza. Desempeño. Pasión.

El compromiso, profesionalismo y talento de nuestros colaboradores son elementos clave para asegurar la competitividad y rentabilidad sustentable de la empresa.

Holcim Apasco es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades, sin hacer distinciones basadas en: género, orientación sexual, raza o religión, discapacidad u otras”.

<http://www.apasco.bumeran.com.mx/aplicantes/>

Factores que inciden de manera negativa o positiva en la satisfacción de los recursos humanos y la productividad

La motivación, satisfacción con el trabajo e interés por el trabajo

La motivación de los empleados en la industria es uno de los aspectos más importantes, porque abarca la fase de acción de la conducta.

Es muy común escuchar en organizaciones la sentencia” hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más” generalmente se emplea el termino como sinónimo de inducción o excitación.

En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en lagunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, sin embargo debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo. (Arias, 1975)

Ninguno de nosotros trabaja por la misma causa; diferentes personas trabajan por diferentes tipos de motivos. La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados que resulten satisfactorios. El saber lo que la gente espera de su trabajo, lo ayudará a diseñar los trabajos, los sistemas de compensaron y otras estructuras remunerativas de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos (Aldag, Brief 1983).

Teoría de las valencias y expectativas

Con objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos

La valencia.- consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo (es decir, la orientación afectiva en relación con éste) la valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativa a un resultado dado. En la medida en que el conjunto de resultados potenciales sea más positivamente Valente, ellos estarán motivados en grado mayor para conseguir aquellos resultados.

La percepción de la asociación entre desempeño y resultado es conocidas como instrumentalidad. Entre mayor sea la instrumentalizad, más importancia y se dará a la valencia del resultado y, por lo tanto, será mayor la motivación. En resumen, los empelados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

Expectativa es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Más precisamente, expectativa es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta especifica de desempeño (Aldag, Brief, 1983).

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

“La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud *(ibid.).*

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

 La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 1991).

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.”

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm>

**Teoría de las necesidades de McClelland**

“David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de* logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La *necesidad de* Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

• Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.

• Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.

• Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos.”

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htmempleados>.

**Liderazgo**

Hay varias definiciones de liderazgo, pero creo que esta explica muy bien lo que quiere decir:

“La suma total del comportamiento de un funcionario en sus relaciones directas con los subordinados se puede denominar liderazgo. El lado inhumano de la administración, con sus mecanismos de control impersonales, ésta lejos de constituir toda la administración.

Las reglas, políticas y evaluaciones cobran vida en las manos del líder. la forma en que él se comporte es de suma importancia para el sistema administrativo. Abraham Zaleznik (1966) sugiere que los lideres con ideas brillantes y la capacidad de inspirar el pensamiento y la acción de otros, son los principales generadores de energía. Los efectos de su personalidad contagian el desempeño de una manera considerablemente mas eficaz para la dirección de las organizaciones que los sistemas despersonalizados…(Pág. 4)” (Hampton, D. 1982)

Hay varias teorías sobre el liderazgo:

**A) Teoría de los rasgos.-**

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes

Rasgos físicos de madurez, energía, apariencia e imagen impactante.

Aspectos Sociales Estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.

Personalidad, adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en sí mismo.

Características Sociales Diplomacia, sociabilidad, popularidad, delicadeza.

Características Relativas a Tareas Impulso a la excelencia, aceptación de

Responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

Algunos rasgos asociados con el liderazgo son:

1. Empuje y ambición

2. Deseo de dirigir e influir en los demás

3. Confianza personal

4. Inteligencia

5. Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad

B**) Teorías basadas en el comportamiento.-**

-Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor)

Teoría X: Estilo de liderazgo en el que los lideres indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quién es cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

Teoría Y: Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal

- Dimensiones del liderazgo

Estudios de la universidad de Ohio

Se refieren a la efectividad de la conducta de los líderes en 2 dimensiones:

1. Orientada a personal

2. Con Orientación a las tareas

Encontrando que la satisfacción del personal era más alta con líderes que tenían una alta calificación en la atención al personal. También se encontró que la calificación que el personal otorgaba a la efectividad de sus líderes dependía más bien de la situación en que se usaba un estilo específico de liderazgo

-Teoría del Grid gerencial

Esta Teoría fue creada por Robert Blake y Jane Mouton, identificando 5 estilos de liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción.

El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo.

Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo.

El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario.

El cuarto estilo busca el equilibrio en el liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo como en la producción.

Por último el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo.

**C) Teorías situacionales o de contingencias.-**

**Teoría de contingencias de Fiedler.**

Fred Fiedler (1967), quien ha llevado a cabo una cantidad considerable de investigación sobre el liderazgo, ha enfocado tres factores clave de los que depende la eficacia del liderazgo: la relación líder-miembro, la naturaleza de la tarea y el poder del puesto del líder. Ha ideado formas para medir y juzgar las tres. Se utilizan cuestionarios para determinar los sentimientos de los miembros en cuanto líder.

La estructura de la tarea, o el grado en que esta definida la tarea se mide calificando la tarea en cuatro aspectos, es decir, “verificación de la decisión: el grado en que puede demostrarse lo correcto de la solución; claridad de meta: el grado en que se define claramente el resultado deseado; multiplicidad del camino hacia la meta: el numero posible de métodos para desempeñar la tarea; y especificación de la solución: el grado en el que exista más de una solución correcta. (1965, pag 14). El poder del puesto se cuantifica determinando la habilidad del líder para ascender o disminuir el estatus de un miembro, y su rango o titulo especial.

En resumen, sus resultados sugieren que “ los lideres que dirigen y controlan tienden a ser más eficaces en situaciones que son muy favorables para ellos o relativamente desfavorables. Los lideres considerados, tolerantes o permisivos, tienden a desempeñarse mejor en situaciones de dificultad intermedia.”

(Hampton, 1982)

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.

Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada.

De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo,

diagnosticar la situación particular en la que se encentra y después buscar la

coincidencia entre su estilo y la situación específica.

**Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder

deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, a si como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

.

**Teoría de Evans y House**

Liderazgo transformacional o carismático

Líderes carismáticos o transformadores: Líderes que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

Líderes transaccionales los líderes que determinan qué necesitan hacer los

subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos.

El líder carismático aprovecha todas las oportunidades para enseñar, compartir

valores y transmitir experiencias; vive en un entorno pedagógico, consume su

energía básicamente en enseñar, motivar y persuadir. “Su objetivo es transformar a la gente ordinaria en extraordinaria”.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades, conduce a su grupo hacia:

-El descubrimiento de sus propósitos.

· El establecimiento de sus objetivos.

· La asignación de las responsabilidades.

· La orientación del planeamiento.

· La indicación de los recursos disponibles.

· La prosecución continuada de la acción.

· La coordinación dinámica del progreso.

· La evaluación del progreso logrado.”

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r78606.PDF>

Estrés en el trabajo.-

“¿Qué es el estrés de trabajo?

El estrés de trabajo se puede definir como las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.

El estrés de trabajo puede llevar a la mala salud y hasta la herida.

El desafío nos vigoriza psicológicamente y físicamente, y nos motiva aprender habilidades nuevas y llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos con un desafío, nos sentimos relajados y satisfechos. Entonces el desafío es un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Probablemente a la importancia del desafío en nuestra vida de trabajo refieren los que dicen "un poco de estrés es bueno."

Pero para David y Teresa, la situación es diferente-el desafío se ha convertido en exigencias del trabajo que no se pueden satisfacer, el esparcimiento se ha convertido en agotamiento, y un sentido de satisfacción se ha convertido en sentidos de estrés.

En suma, se crea el marco para la enfermedad, la herida, y el fracaso de trabajo. El estrés de trabajo sigue cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.

¿Cuáles son las causas del estrés en el trabajo?

Casi todos están de acuerdo que el estrés de trabajo resulta de la interacción del trabajador y las condiciones de trabajo. Sin embargo, las opiniones difieren sobre la importancia de las características [¿el carácter?] del trabajador frente a la importancia de las condiciones del trabajo como la causa primera del estrés de trabajo.

Estas opiniones distintas son importantes porque sugieren maneras diferentes de prevenir el estrés en el trabajo.

Según una corriente de opinión, las diferencias entre características personales como la personalidad y el estilo de sobrellevar el estrés son más importantes para pronosticar si ciertas condiciones de trabajo resultarán en el estrés-es decir que, lo que está estresante para una persona podría no estar problema para otra.

Esta opinión lleva a estrategias de prevención que concentran en los trabajadores y las maneras de ayudarles a sobrellevar las condiciones exigentes de trabajo. Aunque no se puede ignorar la importancia de las diferencias de [entre?] cada uno, la evidencia científica sugiere que ciertas condiciones de trabajo están estresantes para la mayoría de la gente.

Son buenos ejemplos las exigencias excesivas de trabajo y las expectativas opuestas descritas en las historias de David y Teresa. Tal evidencia sostiene un énfasis más grande en las condiciones de trabajo como la fuente fundamental del estrés de trabajo.

También sostiene el rediseño de trabajo como una estrategia principal de prevención.

El enfoque de NIOSH en el estrés de trabajo.

Sobre la base de experiencia e investigaciones, NIOSH apoya el parecer que las condiciones de trabajo tienen un papel principal en causar el estrés de trabajo. Sin embargo, no se ignora el papel de factores individuales.

Según la opinión de NIOSH, la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés) pueden tener una influencia directa en la salud y la seguridad de trabajador.

Unos ejemplos de factores del individuo y de la situación que pueden reducir los efectos de condiciones estresantes incluyen los siguientes:

El equilibrio entre el trabajo y la vida familiar o personal

Una red de apoyo de amigos y compañeros de trabajo

Un punto de vista relajado y positivo

El estrés, la salud, y la productividad:

Algunos empleadores suponen que las condiciones estresantes de trabajo sean un malo necesario-que las compañías deben aumentar la presión a los trabajadores y prescindir de las preocupaciones de salud para seguir siendo

productivas y lucrativas en la economía de hoy. Pero las conclusiones de investigación cuestionan esta opinión.

Los estudios muestran que las condiciones estresantes de trabajo están asociadas con el absentismo, la tardanza, y un número aumentado de intenciones de dimisión-todo de lo cual tiene un efecto negativo en lo esencial.

Los estudios recientes de las organizaciones denominadas sanas sugieren que las políticas beneficiando la salud del trabajador también benefician lo esencial. Una organización sana se define como una que tiene tasas bajas de enfermedad, lesiones, y invalidez en su personal y también está competitiva en el mercado. Las investigaciones de NIOSH han identificado unas características organizativas asociadas con el trabajo sano de bajo estrés y con niveles altos de productividad.

Unos ejemplos de estas características incluyen los siguientes:

El reconocimiento de empleados por buen rendimiento en el trabajo. Oportunidades para el fomento de la carrera.

Una cultura de organización que valora al trabajador individual.

Acciones de la dirección que concuerdan con los valores organizativos.

Como cambiar la organización para prevenir el estrés de trabajo.

Asegure que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.

Diseñe los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.

Defina claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.

Dé oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.

Mejore las comunicaciones.

Reduzca la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.

Provea oportunidades para la interacción social entre los trabajadores. Establezca los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.”

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/estres-en-el-trabajo.htm>

http://www.google.com.mx/search?q=estres+en+el+trabajo&hl=es&client=safari&rls=en&source=lnms&tbm

Psicología ingenieril

La psicología ingenieril intenta tratar los problemas de la maquina y el uso optimo de la persona.

La psicología ingenieril descubre las habilidades necesarias del hombre para que los fabricadores puedan incorporar efectivamente a la persona como un componente de un sistema hombre – máquina.

El estudio de los tiempos y movimientos

“Para Taylor y sus seguidores, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio de tiempos y movimientos (motion-time study). Por ello, comprobó que el trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea. Observando metódica y pacientemente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos simples.

Los movimientos inútiles eran eliminados, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar [economía](http://www.monografias.com/trabajos54/resumen-economia/resumen-economia.shtml) de tiempo y de esfuerzo al obrero. A ese análisis del trabajo, seguía el estudio de tiempos y movimientos, es decir, la determinación mediante la utilización del cronómetro del tiempo promedio en que un obrero común ejecutaría la tarea. A ese tiempo promedio se adicionaban otros tiempos básicos y muertos (esperas, tiempos destinados a la salida del obrero de la línea para sus necesidades personales, etc.), para obtener el llamado tiempo estándar. Con esto se estandarizaba el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución.

Método es la manera de hacer alguna cosa para obtener un determinado resultado.

El estudio de tiempos y movimientos, además de permitir la racionalización de los métodos de trabajo del obrero y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas, trajo otras ventajas:

1. Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces;

2. Volver más racional la [selección](http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml) y [entrenamiento](http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml) del personal;

3. Mejorar la eficiencia del obrero y, en consecuencia, el rendimiento de la producción;

4. Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo;

5. Tener una base uniforme de salarios equitativos por aumento de la producción;

6. Calcular, con más precisión, el costo unitario y, por consiguiente, el [precio](http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED) de [venta](http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml) de los productos.

Los [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) de Taylor eran más o menos los siguientes:

1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano;

2. Adaptación de los obreros a la propia tarea;

3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus respectivos trabajos;

4. Mayor especialización de las actividades;

5. Establecimiento de normas bien detalladas de [comportamiento](http://www.monografias.com/trabajos16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml) en el trabajo.

Frank B. Gilbreth (1968-1924) fue otro ingeniero norteamericano que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio de aumentar la productividad. Fue el responsable de la [introducción](http://www.monografias.com/trabajos13/discurso/discurso.shtml) del estudio de tiempos y movimientos de los obreros como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo, aplicando inicialmente los métodos de Taylor para pasar después a desarrollar sus propias técnicas. Llegó a la conclusión de que todo trabajo [manual](http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml) puede reducirse a movimientos elementales (a los cuales dio el nombre de therblig, anagrama de Gilbreth, al revés), para definir los movimientos necesarios en la ejecución de una tarea cualquiera.

Los movimientos elementales (Therbligs) de Gilbreth.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| THERBLIG | LETRA O SIGLA | COLOR |
| Buscar | B | negro |
| Seleccionar | SE | Gris Claro |
| Tomar o Asir | T | Rojo |
| Alcanzar | AL | Verde Olivo |
| Mover | M | Verde |
| Sostener | SO | Dorado |
| Soltar | SL | Carmín |
| Colocar en posición | P | Azul |
| Precolocar en posición | PP | Azul Cielo |
| Inspeccionar | I | Ocre Quemado |
| Ensamblar | E | Violeta Oscuro |
| Desensamblar | DE | Violeta Claro |
| Usar | U | Púrpura |
| Retraso Inevitable | DI | Amarillo Ocre |
| Retraso Evitable | DEV | Amarillo Limón |
| Planear | PL | Castaño o Café |
| Descansar | DES | Naranja |

Estos movimientos se dividen en eficientes e ineficientes así:

1. Eficientes o Efectivos

De naturaleza [física](http://www.monografias.com/Fisica/index.shtml) o muscular: alcanzar, mover, soltar y precolocar en posición

De naturaleza objetiva o concreta: usar, ensamblar y desensamblar

10. Ineficientes o Inefectivos

Mentales o Semi-mentales: buscar, seleccionar, colocar en posición, inspeccionar y planear

Retardos o dilaciones: retraso evitable, retraso inevitable, descansar y sostener

Frank B. Gilbreth and Lilian M. Gilbreth, Applied Motion Study, New York, Sturgis & Walton, 1917. Fuente:

Con estos movimientos elementales (therbligs) se puede descomponer y analizar cualquier tarea. La tarea de colocar tornillos, por ejemplo, puede representar siete movimientos elementales: tomar el tornillo, llevarlo hasta la pieza, situarlo, tomar y llevar el atornillador hasta el tornillo, utilizarlo y colocarlo en la situación previa.

El therblig constituye el último elemento de la administración científica y es la unidad fundamental de trabajo con que puede construirse una organización.

Con el análisis del trabajo del estudio de tiempos y movimientos se buscaba (la mejor manera (the best way) de ejecutar una tarea y elevar la eficiencia del obrero. Un concepto muy importante para la administración científica es el de eficiencia. La eficiencia significa la correcta utilización de los [recursos](http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml) (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E = P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

La organización racional del trabajo busca la mejor manera, es decir, los métodos de trabajo para establecer los estándares de desempeño de las tareas. Una vez establecidos los anteriores, la eficiencia del obrero pasa a ser la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente como eficiencia igual a 100% (tiempo estándar). De allí, la expresión porcentaje de eficiencia, para representar el resultado de aquella ecuación. Así, la eficiencia está orientada a la mejor manera de hacer o realizar las cosas (métodos de trabajo), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc.,) se apliquen de la manera más racional posible.

La eficiencia se preocupa tanto de los medios como de los métodos más indicados que deben planearse, con el fin de asegurar la optimización de los recursos disponibles. Emerson utiliza la expresión [ingeniería](http://www.monografias.com/trabajos14/historiaingenieria/historiaingenieria.shtml) de la eficiencia como una especialidad en la obtención y maximización de la eficiencia. Para él "eficiencia es la relación entre lo que se consigue y lo que puede conseguirse".

La consecuencia directa de la eficiencia es la productividad. La productividad puede definirse como la elaboración de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es, el resultado de la producción de alguien en un determinado periodo de tiempo. Cuanto mayor es la eficiencia mayor será la productividad.

FATIGA HUMANA

Para Gilbreth, el estudio de los movimientos se realiza con una triple finalidad:

a) evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea;

b) ejecutar lo más económicamente posible -desde el punto de vista fisiológico-los movimientos útiles;

c) dar a esos movimientos seleccionados una secuencia apropiada (principios de economía de movimientos).

El estudio de los movimientos se basa en la [anatomía](http://www.monografias.com/Anatomia/index.shtml) y en la [fisiología](http://www.monografias.com/trabajos/fisiocelular/fisiocelular.shtml) humana. En este sentido, Gilbreth efectuó estudios (estadísticos y no fisiológicos, pues era ingeniero) sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero, verificando que la fatiga predispone al trabajador a:

- disminución de la productividad;

- pérdida de tiempo;

- aumento de rotación de personal; [enfermedades](http://www.monografias.com/Salud/Enfermedades/);

- [accidentes](http://www.monografias.com/trabajos12/higie/higie.shtml#tipo);

- disminución de la capacidad de esfuerzo.

En resumen, la fatiga se considera un reductor de la eficiencia. Para disminuir la fatiga, Gilbreth propuso algunos principios de economía de movimientos que pueden clasificarse en tres [grupos](http://www.monografias.com/trabajos11/grupo/grupo.shtml):

a) relativos al uso del cuerpo humano;

b) relativos a la [distribución](http://www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml) física del sitio de trabajo;

c) relativos al desempeño de las herramientas y del equipo.

Los relativos al uso del cuerpo humano

1. Ambas manos deben comenzar y terminar simultáneamente los elementos o divisiones básicas de trabajo y no deben estar inactivas al mismo tiempo, excepto durante los periodos de descanso.
2. Los movimientos de las manos deben ser simétricos y efectuarse simultáneamente al alejarse del cuerpo y acercándose a éste.
3. Siempre que sea posible deben aprovecharse el impulso o ímpetu físico como ayuda al trabajador y reducirse a un mínimo cuando haya que ser contrarrestado mediante un esfuerzo muscular.
4. Son preferibles los movimientos continuos en línea recta en vez de los rectilíneos que impliquen cambios de dirección repentinos y bruscos.
5. Deben emplearse el menor número de elementos o therbligs y éstos se deben limitar de más bajo orden o clasificación posible. Estas clasificaciones, enlistadas en orden ascendente del tiempo y el esfuerzo requeridos para llevarlas a cabo, son:

* Movimientos de dedos.
* Movimientos de dedos y muñeca.
* Movimientos de dedos, muñeca y antebrazo.
* Movimientos de dedos, muñeca, antebrazo y brazo.
* Movimientos de dedos, muñeca, antebrazo, brazo y todo el cuerpo.

1. Debe procurarse que todo trabajo que pueda hacerse con los pies se ejecute al mismo tiempo que el efectuado con las manos. Hay que reconocer que los movimientos simultáneos de los pies y las manos son difíciles de realizar.
2. Los dedos cordial y pulgar son los más fuertes para el trabajo. El índice, el anular y el meñique no pueden soportar o manejar cargas considerables por largo tiempo.
3. Los pies no pueden accionar pedales eficientemente cuando el operario está de pie.
4. Los movimientos de [torsión](http://www.monografias.com/trabajos55/investigacion-sobre-torsion/investigacion-sobre-torsion.shtml) deben realizarse con los codos flexionados.
5. Para asir herramientas deben emplearse las falanges o segmentos de los dedos, más cercanos a la palma de la mano

Los relativos a la distribución física del sitio de trabajo

1. Deben destinarse sitios fijos para toda la herramienta y todo el material, a fin de permitir la mejor secuencia de operaciones y eliminar o reducir los therblings buscar y seleccionar.
2. Hay que utilizar depósitos con [alimentación](http://www.monografias.com/Salud/Nutricion/) por gravedad y entrega por caída o deslizamiento para reducir los tiempos alcanzar y mover; asimismo, conviene disponer de expulsores, siempre que sea posible, para retirar automáticamente las piezas acabadas.
3. Todos los materiales y las herramientas deben ubicarse dentro del perímetro normal de trabajo, tanto en el plano horizontal como en el vertical.
4. Conviene proporcionar un asiento cómodo al operario, en que sea posible tener la altura apropiada para que el trabajo pueda llevarse a cabo eficientemente, alternando las posiciones de sentado y de pie.
5. Se debe contar con el alumbrado, la ventilación y la [temperatura](http://www.monografias.com/trabajos/termodinamica/termodinamica.shtml) adecuados.
6. Deben tenerse en consideración los requisitos visuales o de visibilidad en la estación de trabajo, para reducir al mínimo la fijación de la vista.
7. Un buen ritmo es esencial para llevar a cabo suave y automáticamente una operación y el trabajo debe organizarse de manera que permita obtener un ritmo fácil y natural siempre que sea posible.

Los relativos al desempeño de las herramientas y del equipo

1. Deben efectuarse, siempre que sea posible, operaciones múltiples con las herramientas combinando dos o más de ellas en una sola, o bien disponiendo operaciones múltiples en los dispositivos alimentadores, si fuera el caso (por ejemplo, en [tornos](http://www.monografias.com/trabajos36/investigacion-tornos/investigacion-tornos.shtml) con carro transversal y de torreta hexagonal.
2. Todas las palancas, manijas, volantes y otros elementos de control deben estar fácilmente accesibles al operario y deben diseñarse de manera que proporcionen la ventaja [mecánica](http://www.monografias.com/trabajos12/moviunid/moviunid.shtml) máxima posible y pueda utilizarse el conjunto muscular más fuerte.
3. Las piezas en trabajo deben sostenerse en posición por medio de dispositivos de sujeción.
4. Investíguese siempre la posibilidad de utilizar herramientas mecanizadas (eléctricas o de otro tipo) o semiautomáticas, como aprieta tuercas y destornilladores motorizados y llaves de tuercas de [velocidad](http://www.monografias.com/trabajos13/cinemat/cinemat2.shtml#TEORICO), Etc...
5. Con esto la administración científica pretendía racionalizar todos los movimientos, eliminando aquellos que producen fatiga y que están o no indirectamente relacionados con la tarea que el trabajador ejecuta.

DIVISIÓN DEL TRABAJO. ESPECIALIZACIÓN DEL OBRERO

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para una total reestructuración de las operaciones industriales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero, con el fin de elevar su productividad. Al verificar que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica, mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada [persona](http://www.monografias.com/trabajos7/perde/perde.shtml) debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante.

Con esto, cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para ajustarse a los estándares descritos y a las normas de desempeño establecidas por el método. La limitación de cada obrero a una única operación o tarea, de manera continua y repetitiva, encontró en la línea de producción (o línea de montaje) su principal base de aplicación. Estas ideas encontraron rápida aplicación en la industria estadounidense y se extendieron de igual manera a todos los demás países y a casi todos los campos de actividades.

A partir de ahí, el obrero perdió su [libertad](http://www.monografias.com/trabajos14/la-libertad/la-libertad.shtml) e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual simple y estandarizada, durante, toda su jornada de trabajo.

Se tenía la idea básica de que la eficiencia aumenta con la especialización: cuanto más especializado fuera un obrero, tanto mayor seria su eficiencia.

DISEÑO DE CARGOS Y TAREAS

El primer intento de definir y establecer racionalmente los cargos y tareas a ser desempeñadas por las personas, se dio con la administración científica. En este aspecto, Taylor fue pionero. Como todo pionero, es muy respetado por algunos y muy criticado por otros.

Tarea es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización. La tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo, en una organización.

Cargo es el conjunto de tarea ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecuten determinadas tareas especificas.

Si un cargo es muy simple y elemental, como, por ejemplo, el cargo de bracero, está constituido por una sola tarea, que su ocupante debe cumplir repetitivamente, mientras, trabaja. Si un cargo es complejo, está constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja. Un conjunto de cargos forma una sección, un conjunto de secciones forma un departamento, y así sucesivamente.

Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean proyectándolos y combinándolos con otros cargos, para la ejecución de tareas mayores.

Con respecto a la administración científica, la preocupación básica era la racionalización del trabajo del obrero y, consecuentemente, el diseño de los cargos más simples y elementales. El énfasis en las tareas a ser ejecutadas condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos con el fin de obtener la máxima especialización de cada trabajador: cada obrero estaría limitado a una tarea específica, que debería ser ejecutada cíclica y repetitivamente, para aumentar su eficiencia.

El principio básico en el diseño de cargos es el número limitado de tareas

relacionadas que cada cargo debe contener, las cuales requieren habilidades similares y periodos de tiempo que permitan controlar y comparar los resultados con determinados estándares de producción. Para cada tarea hay un método apropiado, pues los cargos y tareas se diseñan para que el trabajador los ejecute de forma automatizada: éste debe hacer, y no pensar ni decidir. Por la simplicidad de los cargos, el ocupante puede aprender rápidamente los métodos prescritos, exigiendo un mínimo de entrenamiento.

Igualmente, la simplicidad permite un control seguimiento visual por parte del supervisor. Con esto, se enfatizó el concepto de línea de montaje o línea de producción: en vez del obrero ejecutar una tarea compleja alrededor de la [materia prima](http://www.monografias.com/trabajos14/costosbanc/costosbanc.shtml#MATER), ésta pasa por una línea móvil de producción, en la cual cada obrero especializado efectúa secuencialmente su tarea específica. Al final de la línea de producción, la [materia](http://www.monografias.com/trabajos10/lamateri/lamateri.shtml) prima ha pasado y ha sido procesada por una secuencia de obreros, cada uno de los cuales ha realizado una tarea particular, repetitivamente, contribuyendo así a la ejecución de la tarea mayor de procesarla.

En el método de trabajo, es decir, en la manera de ejecutar la tarea específica, cada obrero es entrenado para desempeñar las actividades rutinarias del cargo, y en caso de ocurrir un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de caso de ocurrir un imprevisto, debe acudir a su superior. La relación de trabajo de los obreros es dialéctica: cada uno de ellos se relaciona exclusivamente con su superior. Los contactos con compañeros relacionados con la tarea se formalizan y controlan para evitar pérdida de tiempo. El flujo secuencial de trabajo y también el tiempo de su duración se establecen previamente.

La simplificación en el diseño de los cargos [manuales](http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml) permite obtener las siguientes ventajas:

a) admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción;

b) minimización de costos de entrenamiento ([aprendizaje](http://www.monografias.com/trabajos5/teap/teap.shtml) del método de trabajo);

c) reducción de la posibilidad de errores en la producción, con o que se disminuyen desperdicios y devoluciones;

d) facilita para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados;

e) aumento de la eficiencia del trabajador, lo que le permite tener una productividad mayor.

INCENTIVOS SALARIALES Y PREMIOS POR PRODUCCIÓN

Para lograr la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes incentivos salariales y de premios por producción.

La idea fundamental era que la remuneración basada en el tiempo por ejemplo: (empleados pagados por mes, por día o por hora) no estimulaba a trabajar más.”

<http://www.monografias.com/trabajos60/organizacion-cientifica-trabajo/organizacion-cientifica-trabajo2.shtml#ixzz2LxeWpHGi>

Asignación de funciones en los sistemas hombre- maquina

“La ergonomía cognitiva es el estudio de la cognición en el puesto de trabajo con el objetivo de diseñar tecnologías, organizaciones y entornos de aprendizaje. La ergonomía cognitiva analiza el trabajo en términos de representaciones y procesos cognitivos, y contribuye a diseñar puestos de trabajo que promuevan y apoyen un procesamiento cognitivo fiable, efectivo y satisfactorio. La ergonomía cognitiva se solapa con otras disciplinas relacionadas, como los factores humanos, la psicología aplicada, los estudios organizacionales y la interacción hombre – maquina.

El surgimiento de la ergonomía cognitiva como un campo unitario de investigación y práctica coincide con la rápida transformación del puesto de trabajo producida por el aumento de entornos tecnológicos complejos y la amplia introducción de tecnologías de la información para automatizar los procesos de trabajo.

El puesto de trabajo informatizado ha generalizado formas de organización del trabajo flexibles y autodirigidas (Zuboff, 1988; Winograd y Flores, 1986). Estas transformaciones han planteado una serie de problemas psicológicos, sociales y tecnológicos: el desarrollo de competencias para dominar los procesos de trabajo mediante la nueva tecnología, el cambio cognitivo implicado en la transición del control de un proceso a la supervisión de sistemas automatizados (Bainbridge, 1987; Sarter y Woods, 1992), la adquisición de habilidades para el uso de instrumentos interactivos, la transferencia de conocimientos y habilidades del antiguo puesto de trabajo al nuevo.

La innovación tecnológica también ha abierto la posibilidad de mejorar el rendimiento humano ayudando, ampliando y reorganizando las actividades cognitivas humanas a través del diseño de instrumentos avanzados, reto que acomete la ingeniería y utilizabilidad cognitiva (Hollnagel y Woods, 1983; Norman y Draper, 1986; Nielsen, 1993).

La ergonomía cognitiva afronta estas cuestiones, por una parte, desarrollando modelos de las estructuras de conocimiento y los mecanismos de procesamiento de la información que explican cómo realizan los individuos sus tareas laborales (llevando a cabo la Planificación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, utilizando instrumentos y coordinándose con otras personas); y, por otra, desarrollando métodos par redefinir el proceso de ingeniería de diseño del puesto de trabajo.

Las dos actividades se hallan íntimamente ligadas, ya que la integración de las necesidades y requerimientos del usuario en el diseño de sistemas y organizaciones se considera como la única respuesta posible para transformar con éxito el puesto de trabajo.

El diseño centrado en el usuario es la base del proceso de diseño en general y de los modelos de la actividad cognitiva a específicos de dominio, y se caracteriza por una investigación concienzuda de los objetivos del usuario, sus tareas y las características de su trabajo, así como por las continuas repeticiones de diseños ya la valoración de la solución por parte del usuario.

El diseño centrado en el usuario comprende una serie de métodos diferentes para recopilar y analizar datos relativos a las tareas y a los contextos de uso, así como técnicas para poner a prueba y medir las interacciones entre usuarios y sistemas informáticos (Helander, 1988). Se han desarrollado modelos generales de la actividad cognitiva orientada al trabajo para dar cuenta de la complejidad de las conductas humanas producidas en situaciones laborales (Rasmussen, 1986), para explicar las acciones erróneas (Norman, 1981; Reason, 1990) y para conceptualizar la interacción hombre-ordenador (Card, Moran y Newel, 1983; Norman y Draper, 1986).

El modelo de la actividad laboral de Rasmussen distingue entre conductas automáticas, automatizadas y deliberadas, que están controladas, respectivamente, por destrezas, reglas y conocimientos. Mientras que las destrezas y las reglas se activan en situaciones familiares, es preciso elaborar una comprensión explícita de la situación actual y un plan de acción deliberado para afrontar situaciones no familiares o inesperadas. Este marco general ha estimulado varios modelos específicos sobre las actividades de control de un proceso; entre otros, en aviones de combate (Amalberti, 1996), plantas de energía nuclear (Woods, O’Brien y Hanes, 1987), plantas de producción de acero (Hoc, 1996) y unidades quirúrgicas (Cook y Woods, 1994; De Keyser y Nyssen, 1993). La distinción entre niveles de control cognitivo ha sido también la clave para estudiar la fiabilidad del componente humano en el puesto de trabajo.

El modelo de Reason (1990) sobre el error humano distingue entre descuidos y equivocaciones, causados, respectivamente, por fallos de la atención y de la memoria operativa en el nivel de control de las destrezas; entre errores basados en las reglas y basados en el conocimiento, causados por la selección/aplicación de una regla incorrecta o del conocimiento inadecuado; y, por último, violaciones, que se refieren a las infracciones intencionadas de los procedimientos de operación. Norman (1986) formula un modelo general de la interacción hombre-ordenador en términos de un ciclo de ejecución y evaluación.

El usuario convierte objetivos en intenciones y en secuencias de acción que sean compatibles con las variables físicas, y evalúa el estado del sistema con respecto a los objetivos iniciales después de percibir e interpretar el estado del sistema. Salvando lo que Hutchins, Hollan y Norman (1986) denominaron golfo de ejecución y golfo de evaluación, puede facilitarse la interacción dotando a la interfaz del usuario de funciones de entrada y de salida que satisfagan mejor sus necesidades psicológicas, incorporando utilidades (affordances) que restrinjan la interpretación del estado del sistema y proporcionando modelos de diseño coherente y claro que ayuden a los usuarios a construir modelos mentales del sistema.

El grueso de la investigación sobre ergonomía cognitiva se ha llevado a cabo en procesos de trabajo en dominios específicos. Vistos desde una perspectiva organizacional, los procesos de trabajo pueden descomponerse en conjuntos de tareas de las que existen descripciones explícitas en forma de procedimientos. Los métodos de análisis de tareas combinan un análisis operativo de los procedimientos con entrevistas a expertos para describir los requisitos cognitivos, i.e., demandas de memoria, atención, comprensión y coordinación para realizar cada paso de la tarea (Diaper, 1989). Leplat (1981) advierte de la laguna que existe entre las explicaciones normativas del trabajo y la práctica real, y defiende que debe llevarse a cabo un análisis de la actividad del trabajo a realizarse sobre el terreno, utilizando técnicas derivadas de la etnografía.

Vistos desde la perspectiva de la actividad, los procesos de trabajo abarcan el establecimiento de problemas, la resolución de problemas, la investigación de conflictos laborales y la colaboración. Roth y Woods (1988) entienden el proceso de trabajo como resolución de problemas y combinan el análisis conceptual de qué es lo que se requiere para resolver el problema, en términos de expertos; razonamiento causal; razonamiento deductivo, toma de decisiones y manejo de recursos, con la observación empírica de cómo resuelven el problema en la práctica los agentes. Su estudio proporciona opciones para satisfacer mejor las demandas cognitivas de la tarea y promueve propuestas para el diseño y desarrollo de nuevos dispositivos de información que aumenten la capacidad de los agentes para anticipar el comportamiento del proceso.

Una nueva perspectiva sobre el trabajo está surgiendo de la investigación de Hutchins sobre la cognición distribuida. Este autor (1995) entiende el proceso de trabajo como resolución de problemas que se afrontan desde el lugar de trabajo, considerado en su totalidad: un entorno organizado culturalmente que comprende individuos, funciones en la organización, procedimientos, instrumentos y prácticas.

Los procesos cognitivos necesarios para llevar a cabo las tareas se distribuyen entre los agentes cognitivos y los artefactos cognitivos. Hutchins (1991) muestra, por ejemplo, que los aviones son pilotados por un sistema de carlinga que incluye a los pilotos, procedimientos, teclados e instrumentos. Esta perspectiva, aun manteniéndose dentro del paradigma de la cognición como procesamiento de la información, asume totalmente las dimensiones sociales y culturales del puesto de trabajo, contrarrestando así la tendencia a sobrestimar los procesos cognitivos a expensas de los factores ambientales y organizacionales.”

<http://www.champignon.cl/champignon/detalle_articulo.php?id_articulo=171ales>

.

Diseño del lugar del trabajo

Las compañías de ahora tienen en cuenta el diseño del lugar de trabajo con la intención de transformar las actitudes y las conductas de los empleados, tomando en cuenta la distribución del espacio y su privacidad.

Hay algunos conceptos para que esto se logre como:

El tamaño- se define en metros cuadrados por empleado. Se ha destacado la tendencia a reducir espacios asignados a ciertos trabajadores, a eliminar la distribución basada en la jerarquía y abrir más espacios para que se reúnan en grupos.

La distribución- se basa entre la distancia de las personas y las instalaciones.

La privacidad- depende del espacio por persona y de la organización del espacio, también influyen muros, divisiones y otras barreras. la tendencia es disminuir oficinas cerradas a excepción de aquellos que necesiten privacidad.

El espacio del trabajo en sí no tiene impacto motivador en las personas, sino que facilita o estorba ciertos comportamientos, de esta manera aumenta o baja la eficacia de los trabajadores.

Presentación de la información

Las nuevas tecnologías de la información son ahora utilizadas de manera virtual, como las juntas, negociaciones, supervisión, etc. Es mucho más fácil y se pueden comunicar dos o más empleados a la vez aunque estén separados por una gran distancia.

**Conclusiones**

Fue para mí hacer este trabajo todo un reto. Se me hizo muy interesante. Las actividades complementarias me ayudaron mucho a aterrizar el tema.

Una actividad complementaria que no incluí en el trabajo pero que si la investigue y creo yo que es primordial para los tiempos que estamos viviendo, es la del proceso de cambio desarrollado por Kurt Lewin.

Este proceso nos indica que la empresa antes del cambio se encuentra en un estado de descongelamiento, donde empieza a decaer la empresa en procesos diferentes, ya sea en proceso de personal, de rendimiento económico y /o de productividad.

A la hora de inyectarle el cambio, implementando mejoras en productividad, en incremento de rendimiento por parte del personal, viene una etapa de movimiento. La empresa se mueve para poder recibir los cambios hechos en cada uno de los niveles empresariales.

A partir de este movimiento, la empresa vuelve a tomar un nivel de recongelamiento como lo llama Lewis, pero tomando una mejor postura o posición, frente a los retos de la organización.

El resultado de esta teoría del cambio es para la empresa tomado como algo positivo.

Esta visión de la psicología empresarial, la uso yo en mi práctica privada de la psicoterapia. Ya que considero a la psicoterapia, como una empresa, en la que se trata de impulsar al cliente al cambio. Las personas me llegan al consultorio como en un periodo de descongelamiento en el que hay que inyectarles un cambio. Al hacer el cambio se producen muchos movimientos internos y externos, Estos movimientos dan como resultado que la persona se suba de nivel. Se reconstruya, por eso Kurt le llama recongelamiento.

La fuerza humana dentro de las empresas, es para mí la mayor fuerza laboral. Por eso veo muy importante que las empresas le den el valor que tiene el recurso humano.

Los procesos de reclutamiento y selección de personal, son los que van a marcar la dirección de los recursos humanos. La calidad de los métodos de capacitación que la empresa esté dispuesta a dar a sus empleados va a ser primordial para que la organización se acople a las exigencias del medio ambiente y a las exigencias de la organización.

El éxito económico de la empresa está directamente en proporción a los recursos humanos con los que cuenta la organización.

Por lo anterior descrito, me es importante que las personas que lean este trabajo de concienticen en lo importante que es el recurso humano para las empresas y para el país.

Quisiera incluir en las conclusiones de este trabajo, un análisis personal de mis fortalezas-oportunidades, debilidades-amenazas.

Este análisis lo voy a hacer relacionándolo con mi práctica profesional de la psicoterapia.

Hablando de las fortalezas, tengo una muy buena escucha, soy empática, considero que tengo gran calidad humana, cuento por mi edad y circunstancias de la vida con una experiencia de vida amplia, ayudar al otro a que logre sanar su alma es parte de mi labor.

Estas fortalezas me han dado la oportunidad de poder trabajar con muchas personas, de poder hacer una buena labor social y humana. Gracias a estas fortalezas he podido dedicarme a la persona.

Considero que una gran debilidad es la impaciencia y eso es amenazante cuando la persona doliente no sabe o no es su momento para cambiar. Esta impaciencia mía es una amenaza para mi trabajo y para la otra persona.

Otra debilidad es que me cuesta trabajo decir no, y la amenaza que me provoca es que me saturo de trabajo. Y esto hace que en mi interior se desarrolle algo de enojo.

Aunado a esta debilidad está la de confiar en las personas, esto hace que yo deje que no cubran el costo de la terapia en el momento y después no me pagan. Me vuelvo a sentir mal conmigo misma ya que es algo que yo permití.

En resumen, esta parte de la psicología no la conocía, pero sin embargo al haber estudiado Administración de Empresas, sabía que para mí es el recurso humano lo más importante de las empresas. Son las personas las que van a colaborar para el crecimiento económico de la organización, de la sociedad y por consiguiente del país.

BIBLIOGRAFIA

Aldag, Ramon, Brief, Arthur. Diseño de tareas y motivación del personal. México D.F: editorial Trillas, 1983.

Arias Galicia Fernando. Administración de recursos Humanos. México D.F: Editorial Trillas, 1976.

Vroom, Victor. Deci, Ed Ward. Motivación y Alta Dirección. México D.F: Trillas, 1979.

Dunnette, Marum. Kircher, Wayne. Psicología Industrial. México D.F: TRillas,1976

Hampton, David. Summer, Charles. Manual de desarrollo de recursos humanos. México D.F: Trillas 1982.

Seruitje, Roberto. Estrategia de Éxito Empresarial. México D.F: Pëarson Education. 2003.

<http://www.fletes-mexico.com/acerca.html>

<http://www.misrespuestas.com/que-es-una-teoria.html>

<http://www.google.com.mx/imgres?q=metodo+deductivo+ejemplos&hl>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>

<http://www.euosuna.org/zonaalumnos/materiales/C14/685.pdf>

[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r51826.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r51826.DOC)

<http://www.monografias.com/trabajos64/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba/rrhh-seleccion-personal-desempeno-geocuba2.shtml#ixzz2LmStdeiF>

<http://www.google.com.mx/search?q=evaluacion+de+360+grados&hl>

<http://www.eumed.net/ce/2010a/tpep.htm>

<http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>

<http://www.apasco.bumeran.com.mx/aplicantes/>

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htmempleados>.

<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r78606.PDF>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/estres-en-el-trabajo.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos60/organizacion-cientifica-trabajo/organizacion-cientifica-trabajo2.shtml#ixzz2LxeWpHGi>

<http://www.champignon.cl/champignon/detalle_articulo.php?id_articulo=171ales>

.