

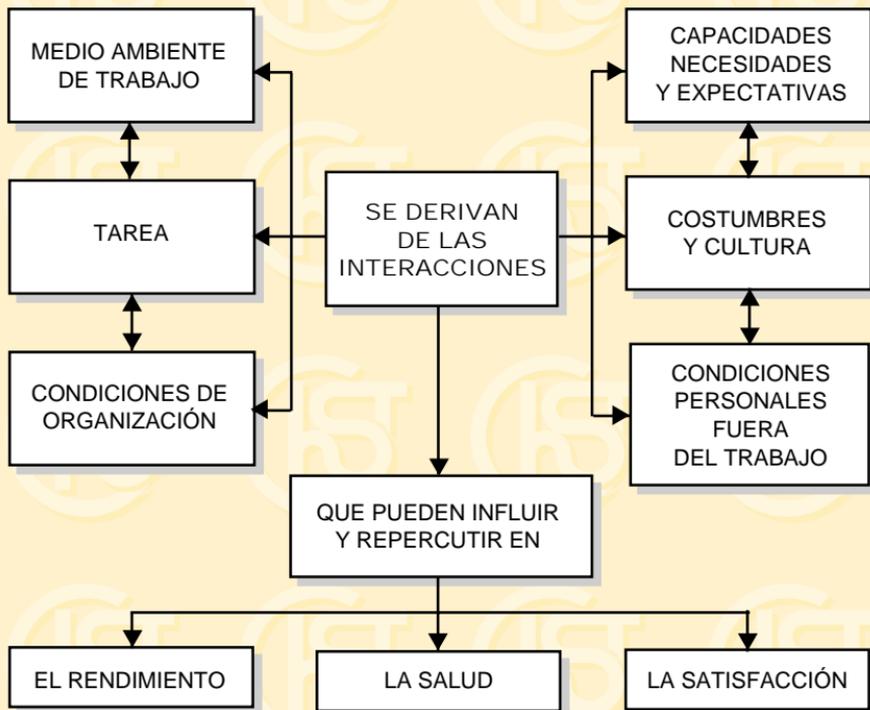
# PSICOSOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

SE DEDICA

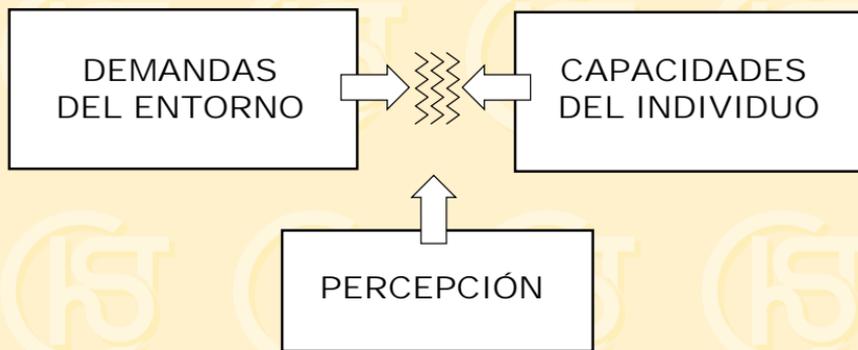
POR UNA PARTE, A LA INVESTIGACIÓN DE  
LA REALIDAD LABORAL MEDIANTE  
LOS MÉTODOS, CONCEPTOS Y PRINCIPIOS  
DE LA PSICOLOGÍA Y LA SOCIOLOGÍA

POR OTRA PARTE, A LA APLICACIÓN  
DE SUS HALLAZGOS PARA LOGRAR  
UN AJUSTE ENTRE LOS REQUERIMIENTOS  
DE LOS INDIVIDUOS (CAPACIDADES,  
NECESIDADES, EXPECTATIVAS)  
Y LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO

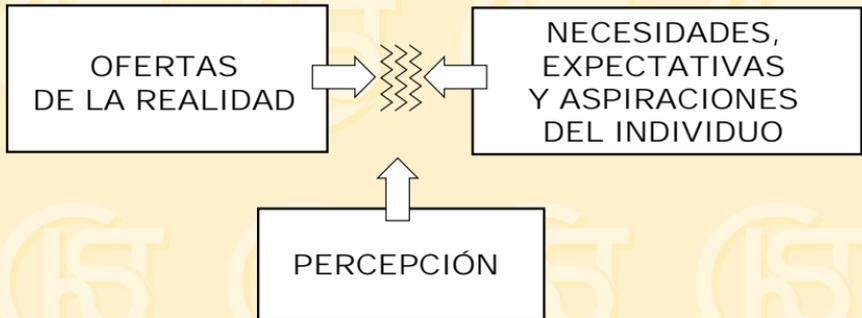
# FACTORES PSICOSOCIALES (O.I.T)



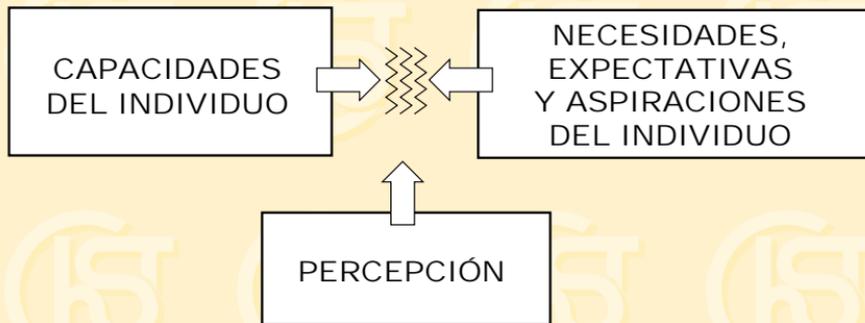
# ORIGEN DEL ESTRÉS I



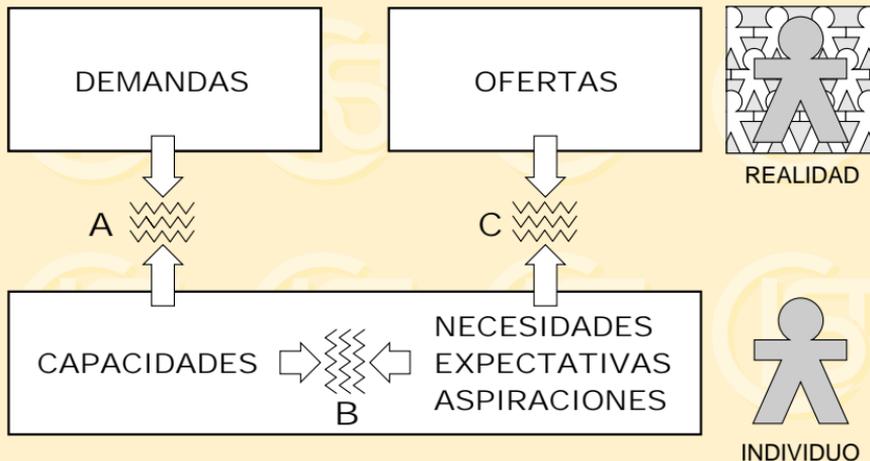
## ORIGEN DEL ESTRÉS II



## ORIGEN DEL ESTRÉS III



# ORIGEN DEL ESTRÉS IV



## DEFINICIÓN DE ESTRÉS

EL ESTRÉS ES UN DESEQUILIBRIO  
SUSTANCIAL (PERCIBIDO)  
ENTRE LA DEMANDA Y LA CAPACIDAD  
DE RESPUESTA (DEL INDIVIDUO)  
BAJO CONDICIONES EN LAS QUE  
EL FRACASO ANTE ESTA DEMANDA  
TIENE IMPORTANTES  
CONSECUENCIAS (PERCIBIDAS)

# DEMANDAS DE TRABAJO

SOBRECARGA DE TRABAJO

AMBIGÜEDAD DE ROL

CONFLICTO DE ROL

MALAS RELACIONES PERSONALES

FUTURO INSEGURO EN EL EMPLEO

RITMO DE TRABAJO IMPUESTO

FALTA DE PARTICIPACIÓN

FALTA DE FORMACIÓN

GRANDES RESPONSABILIDADES

CONTEXTO FÍSICO PELIGROSO

# CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

CAPACIDAD INTELECTUAL Y FÍSICA

EXPERIENCIA, FORMACIÓN, DESTREZAS,  
CONOCIMIENTOS, ETC

CONDICIÓN FÍSICA Y HÁBITOS DE SALUD

NECESIDADES

ASPIRACIONES

EXPECTATIVAS

VALORES

RASGOS DE PERSONALIDAD

# PERSONALIDAD - ESTRÉS

PERSONALIDAD TIPO A

DEPENDENCIA

RIGIDEZ

ANSIEDAD

INTROVERSIÓN

# VALORACIÓN DEL MEDIO Y SUS DEMANDAS (LAZARUS Y FOLKMAN, 1986)

NEUTRA

LAS DEMANDAS NO SUPONEN  
IMPLICACIONES SOBRE EL  
INDIVIDUO

POSITIVA

EL MEDIO ES VALORADO COMO  
ADECUADO PARA MANTENER EL  
BIENESTAR DEL INDIVIDUO

ESTRESANTE

EL MEDIO ES VALORADO COMO  
AMENAZANTE

## TIPOS DE VALORACIÓN ESTRESANTE (LAZARUS Y FOLKMAN, 1986)

### DAÑO O PÉRDIDA

EL INDIVIDUO YA HA RECIBIDO EL PERJUICIO

### AMENAZA

EL INDIVIDUO PERCIBE QUE EN UNA SITUACIÓN DETERMINADA SE PRODUCIRÁ DAÑO Y AUNQUE PUEDE AFRONTARLA, NO CONFÍA EN SUS POSIBILIDADES

### DESAFÍO

SE PUEDE PRODUCIR DAÑO, PERO EL INDIVIDUO CONFÍA EN SUS POSIBILIDADES DE DOMINAR, SUPERAR Y LOGRAR EL ÉXITO EN LA SITUACIÓN

# RESPUESTA AL ESTRÉS

CONSISTE EN UN AUMENTO DE LA ACTIVACIÓN  
FISIOLÓGICA Y PSICOLÓGICA

CONSTITUYE UN MECANISMO PARA PREPARAR  
AL ORGANISMO PARA:

UNA INTENSA ACTIVIDAD MOTORA

UN PROCESAMIENTO MÁS RÁPIDO Y POTENTE  
DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE

UNA MEJOR SELECCIÓN DE LAS CONDUCTAS  
ADECUADAS PARA HACER FRENTE  
A LAS DEMANDAS DE LA SITUACIÓN

# FORMAS DE CONDUCTA FUNDAMENTALES

CONDUCTAS ADAPTATIVAS

CONDUCTAS DE LUCHA Y HUÍDA

CONDUCTAS SUSTITUTIVAS

INHIBICIÓN CONDUCTUAL

# ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

DIRIGIDAS A CONTROLAR  
LA SITUACIÓN EXTERNA

DIRIGIDAS A CONTROLAR  
LAS RESPUESTAS EMOCIONALES  
ASOCIADAS A LA SITUACIÓN DE ESTRÉS

# CONDICIONES PARA LA SELECCIÓN Y EMISIÓN DE RESPUESTAS

CONOCER EL TIPO  
DE RESPUESTAS A EMITIR

DISPONER DE ESAS RESPUESTAS

SELECCIONAR LAS MÁS ADECUADAS

EMITIRLAS EN EL MOMENTO PRECISO

EVITAR INTERFERENCIAS EMOCIONALES  
Y OBSTÁCULOS EXTERNOS

# TRASTORNOS PSICOSOMÁTICOS

UN TRASTORNO PSICOSOMÁTICO  
ES AQUEL QUE, TENIENDO UN ORIGEN  
PSICOLÓGICO, PRESENTA SÍNTOMAS  
FISIOLÓGICOS Y PUEDE PRODUCIR  
ALTERACIONES A NIVEL CORPORAL

# ANSIEDAD

ES UNA MANIFESTACIÓN AFECTIVA  
QUE SE CARACTERIZA POR EL TEMOR  
ANTE ALGO INCONCRETO Y DIFUSO,  
EN UNA SITUACIÓN QUE EL INDIVIDUO  
NO PUEDE CONTROLAR  
Y QUE LE PRODUCE UNA SENSACIÓN  
DE INDEFENSIÓN

## APOYO SOCIAL

EL APOYO SOCIAL CONSISTE  
EN LA PROVISIÓN A UN INDIVIDUO  
DE AFECTO, COMPRENSIÓN,  
AFIRMACIÓN Y AYUDA POR PARTE  
DE OTROS INDIVIDUOS

# TIPOS DE APOYO SOCIAL

APOYO EMOCIONAL

APOYO EVALUATIVO

APOYO INFORMATIVO

APOYO INSTRUMENTAL

# **INFLUENCIA DEL APOYO SOCIAL SOBRE EL ESTRÉS**

REDUCE LOS FACTORES ESTRESANTES  
OBJETIVOS DEL ENTORNO

MODIFICA LA PERCEPCIÓN QUE SE TIENE  
DE LOS ESTRESORES

REDUCE LAS CONSECUENCIAS  
EXPERIMENTADAS POR EL ESTRÉS

AUMENTA LOS RECURSOS ADAPTATIVOS  
DEL INDIVIDUO

# SATISFACCIÓN LABORAL

EXPRESA EN QUÉ MEDIDA SE ACOMODAN  
LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO  
A LOS DESEOS, ASPIRACIONES,  
EXPECTATIVAS O NECESIDADES  
DEL TRABAJADOR

# DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

ES EL GRADO DE BIENESTAR  
QUE EXPERIMENTA EL TRABAJADOR  
CON MOTIVO DE SU TRABAJO

# SATISFACCIÓN LABORAL SEGÚN HERZBERG

NECESIDADES QUE ORIGINAN  
SATISFACCIÓN  
(MOTIVADORAS)

NECESIDADES CUYA CARENCIA  
PRODUCE INSATISFACCIÓN  
(HIGIÉNICAS)

# MODELOS TEÓRICOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

EXISTENCIA DE NECESIDADES, EXPERIENCIAS  
COMUNES A TODOS LOS INDIVIDUOS

NECESIDADES DE SATISFACCIÓN Y NECESIDADES  
DE INSATISFACCIÓN  
(HERZBERG)

TEORÍAS DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES  
(CADA INDIVIDUO TIENE SUS PROPIAS  
Y DIFERENTES NECESIDADES)

# ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (WARR, COOK, Y WALL)

1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO
2. LIBERTAD PARA ELEGIR TU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO
3. TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO
4. RECONOCIMIENTO QUE OBTIENES POR EL TRABAJO BIEN HECHO
5. TU SUPERIOR INMEDIATO
6. RESPONSABILIDAD QUE SE TE HA ASIGNADO
7. TU SALARIO
8. LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR TUS CAPACIDADES
9. RELACIONES ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES EN TU EMPRESA
10. TUS POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR
11. EL MODO EN QUE TU EMPRESA ESTÁ GESTIONADA
12. LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE HACES
13. TU HORARIO DE TRABAJO
14. LA VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS EN TU TRABAJO
15. TU ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

# SÍNTOMAS DEL BURNOUT

AGOTAMIENTO EMOCIONAL

ACTITUD FRÍA Y DESPERSONALIZADA EN LA  
RELACIÓN CON LOS DEMÁS

SENTIMIENTO DE INADECUACIÓN CON  
RESPECTO A SU TRABAJO

# **ACTUACIONES HOSTILES CONTINUADAS (MOBBING)**

SITUACIÓN EN LA QUE SE ESTÁ DANDO UNA SERIE  
DE ACTUACIONES HOSTILES HACIA UNA PERSONA  
DE FORMA CONTINUADA

(UNA VEZ A LA SEMANA DURANTE AL MENOS  
SEIS MESES)

CONTRA LA DIGNIDAD DEL SUJETO

CONTRA SU CAPACIDAD PROFESIONAL

CONTRA SU ESTILO DE VIDA PRIVADA

CONTRA SUS CUALIDADES FÍSICAS Y MORALES, ETC.

# CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

LAS DIMENSIONES DE LA EMPRESA

LA IMAGEN SOCIAL

LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

EL DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO

LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

# CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS AL TAMAÑO

## EMPRESAS GRANDES

MAYOR ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN

MAYOR PREOCUPACIÓN POR LA PREVENCIÓN

MAYOR FORMACIÓN

MAYOR NIVEL DE CUALIFICACIÓN

MAYOR ESTABILIDAD EN EL EMPLEO

MAYORES POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

MAYOR PRESENCIA DE SERVICIOS SOCIALES

## EMPRESAS PEQUEÑAS

MAYOR AUTONOMÍA DE DECISIÓN

MAYOR CONTROL DEL TRABAJO

MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN

MENOR FRECUENCIA DE QUEJAS

MAYOR VARIEDAD DE TRABAJO

MEJOR CONSIDERACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO

TRATO MÁS PERSONALIZADO

# LA IMAGEN SOCIAL DE LA EMPRESA

REPERCUTE SOBRE:

CLIENTES O USUARIOS

EL PRODUCTO O SERVICIO QUE REALIZA

DISTINCIÓN DE OTRAS EMPRESAS

EL STATUS O EL PRESTIGIO  
DE LOS TRABAJADORES  
QUE PERTENECEN A LA MISMA

# LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

DESPLAZAMIENTO DE UNA CIUDAD A OTRA  
POR RAZÓN DE TRABAJO

DISTANCIA ENTRE EL CENTRO DE TRABAJO  
LA VIVIENDA Y LOS LUGARES DE OCIO

LA INFLUENCIA DEL ESPACIO NATURAL  
CIRCUNDANTE

# DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO

EL ESPACIO DISPONIBLE  
POR EL TRABAJADOR

LA DISTRIBUCIÓN Y UBICACIÓN  
DEL PUESTO DE TRABAJO

EL ACONDICIONAMIENTO DEL LUGAR  
DE TRABAJO

AYUDAS SOCIALES

## EL AISLAMIENTO

“LOS TRABAJADORES QUE  
DESARROLLAN SU TRABAJO AISLADOS  
SIN POSIBILIDAD DE COMUNICACIÓN  
MANIFIESTAN UNA MAYOR INCIDENCIA  
DE PROBLEMAS DE NATURALEZA PSICOSOCIAL  
QUE LOS QUE PUEDEN COMUNICARSE”

# LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA  
(PRODUCTO O SERVICIO QUE REALIZA)

PUEDE IMPLICAR LA APARICION DE:

**CONFLICTOS PERSONALES**

(CONFLICTOS DE ROL,  
INCONGRUENCIA TRABAJO/CONVICIONES PERSONALES,...)

**CONFLICTOS SOCIALES**

(MALA IMAGEN SOCIAL DE LA ACTIVIDAD)

# FICHA DE CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

---



## **OBJETIVO**

Reconocer qué características de la empresa pueden ocasionar molestias.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a)

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: de 5 minutos a 1 hora y 30 minutos)

Este ejercicio constituye una especie de herramienta “mayéutica”. Con su realización se pretende facilitar la impartición de la clase correspondiente al capítulo II. Hay dos opciones:

- a) Si el grupo es heterogéneo, se repartirá una ficha a cada alumno para que la cumplimente individualmente siguiendo las instrucciones que a continuación se indican:

“En la ficha facilitada se plantea una pregunta sobre siete situaciones distintas, a cada una de las cuales se debe contestar con una de las tres opciones de respuesta que se ofrecen y marcando con una X el recuadro correspondiente “. (5 minutos)

Impartir el guión de la clase preguntando, antes de iniciar cada apartado, qué alumnos han manifestado tener problemas en ese tema y la explicación, si es necesario, de la vivencia que tienen sobre dicho aspecto.

b) Otra opción posible para el desarrollo de este ejercicio, cuando el grupo es homogéneo (trabajadores de la misma empresa), es distribuir al alumnado en grupos según afinidad (por departamentos, cercanía física del puesto de trabajo, etc.) para que cada grupo cumplimente una sola ficha y debata sus vivencias a este respecto.

Para ello se dictarán las siguientes instrucciones: "En la ficha facilitada, se plantea una pregunta sobre siete situaciones distintas, a cada una de las cuales se debe contestar, con una de las tres opciones de respuesta que se ofrecen, marcando en cada casilla el número de personas que se sitúan en esa opción y comentar las vivencias particulares de cada miembro del grupo con referencia a las cuestiones planteadas en la ficha. Posteriormente, se comentarán en clase los aspectos más relevantes debatidos en cada grupo".

Realizar la puesta en común de lo debatido en el grupo y a partir de ella el/la monitor/a desarrollará la clase. (45 minutos de reunión en grupos y 45 minutos de puesta en común)

El profesor deberá ir componiendo la clase utilizando las experiencias y las situaciones expuestas, alternando las explicaciones teóricas de este capítulo y la realización de preguntas a los alumnos o grupos que manifiesten que una circunstancia determinada les produce problemas.

A modo de orientación, el/la monitor/a podría realizar preguntas como las siguientes:

¿Qué tipo de problemas son los que ocasiona esa determinada circunstancia?

¿Son solucionables esas circunstancias?

¿Qué hace la empresa para solucionar o compensar ese problema?

¿Cómo intentas adaptarte a esa situación?

¿Haces algo para evitarla o compensarla?

etc...

## FICHA DE CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Contesta a la siguiente pregunta en cada uno de los siete casos planteados:

“Algunas circunstancias que se pueden dar por el trabajo en tu empresa, ¿Te plantean o te han planteado problemas?”

1. Trabajar en mi empresa no es prestigioso

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

2. Algunos aspectos asociados al tamaño que tiene mi empresa me producen problemas

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

3. Trabajar en mi empresa me ha supuesto el cambiarme de residencia

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

4. Existe demasiada distancia entre el centro de trabajo y mi vivienda

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

5. Normalmente trabajo aislado, sin compañeros al lado

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

6. La actividad de mi empresa o mi trabajo es motivo de vergüenza

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

7. Mi trabajo implica hacer cosas en contra de mis convicciones o valores

No se da esa circunstancia

Se da, pero no me plantea grandes problemas

Me plantea problemas

# **ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

**CONJUNTO DE UNIDADES  
QUE COMPONEN UNA ORGANIZACIÓN  
Y LAS CONEXIONES Y RELACIONES  
QUE SE ESTABLECEN ENTRE ELLAS**

# VARIABLES ESTRUCTURALES

## CENTRALIZACIÓN

FORMA EN QUE SE HALLA DISTRIBUIDO EL PODER Y LA TOMA DE DECISIONES

## COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA

DADA POR LA VARIEDAD DE UNIDADES EN QUE SE AGRUPA A LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN. PUEDE SER HORIZONTAL: DISTINCIÓN DE FUNCIONES ENTRE DEPARTAMENTO Y UNIDADES; Y VERTICAL: DISTINCIÓN EN FUNCIÓN DEL RANGO DE DICHAS FUNCIONES (JERARQUÍA)

## FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

POR FORMALIZACIÓN SE ENTIENDE EL ESTABLECIMIENTO DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS. POR ESTANDARIZACIÓN SE ENTIENDE LA REGULACIÓN DE PROCESOS MÉTODOS Y RESULTADOS

# DIMENSIONES CONTEXTUALES

ORIGEN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA

TAMAÑO NATURALEZA Y RANGO  
DE BIENES Y SERVICIOS

TECNOLOGÍA

UBICACIÓN

DEPENDENCIA DE OTRAS ORGANIZACIONES

# RELACIONES ENTRE VARIABLES Y DIMENSIONES

VARIABLES  
ESTRUCTURALES



DIMENSIONES  
CONTEXTUALES



INFLUENCIA DE UNAS SOBRE LAS OTRAS  
INFLUENCIA SOBRE LA CONDUCTA  
INFLUENCIA SOBRE LAS ACTITUDES

# INFLUENCIA DE LAS D.C SOBRE LAS V.E.

## TECNOLOGÍA

FACTOR DETERMINANTE DE LA ESTRUCTURA  
CONDICIÓN LIMITADORA PERO NO DETERMINANTE

## TAMAÑO

LAS EMPRESAS GRANDES TIENEN  
MAYOR BUROCRATIZACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN.  
TAMBIÉN MAYOR NÚMERO DE REGLAS  
MÁS FORMALIZACIÓN  
Y MÁS NIVELES JERÁRQUICOS

# INFLUENCIA DE LAS V.E. SOBRE LAS D.C.

	<b>A MAYOR NIVEL TECNOLÓGICO</b>	<b>A MAYOR TAMAÑO</b>
CENTRALIZACIÓN	MENOR CENTRALIZACIÓN	MENOR CENTRALIZACIÓN Y VICEVERSA (SOLO EN ORG. DE TAREAS NO RUTINARIAS Y EMPLEADOS PROFESIONALES)
COMPLEJIDAD ORGANIZATIVA	MAYOR COMPLEJIDAD	MÁS COMPLEJIDAD
FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN	MENOR ESTANDARIZACIÓN (SOLO EN ORG. DONDE PREDOMINAN LOS EMPLEADOS PROFESIONALES)	MAYOR FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

# **INFLUENCIA DE LAS D.C. SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y LAS ACTITUDES**

LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS  
PUEDEN ALTERAR EL COMPORTAMIENTO  
Y LAS ACTITUDES DE QUIENES LOS SUFREN.

EN LAS UNIDADES PEQUEÑAS  
EXISTE MAYOR SATISFACCIÓN , COHESIÓN,  
TOLERANCIA Y MEJORES RELACIONES.

EN LAS UNIDADES GRANDES  
SE OBSERVA MAYOR ABSENTISMO,  
ROTACIÓN, CONFLICTOS Y DISPUTAS

# INFLUENCIA DE LAS V.E. SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y LAS ACTITUDES

## CENTRALIZACIÓN

LA DESCENTRALIZACIÓN FAVORECE LAS ACTITUDES POSITIVAS HACIA EL TRABAJO, EL RENDIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN VERBAL

## COMPLEJIDAD

EXISTEN RELACIONES POSITIVAS ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y:

- POSICIÓN EN LA JERARQUÍA
- DOMINIO DEL ENTORNO
- RENDIMIENTO

## FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

A MAYOR NIVEL DE FORMALIZACIÓN, MAYOR PREOCUPACIÓN POR EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA.  
(ELLO FOMENTA LA TIMIDEZ, EL CONSERVADURISMO, Y LOS TECNICISMOS)

# LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PUEDE MEJORARSE

OFRECIENDO FORMACIÓN E INFORMACIÓN,  
CUANDO SE PRODUCE UN CAMBIO TECNOLÓGICO

REDUCIENDO EL TAMAÑO  
DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

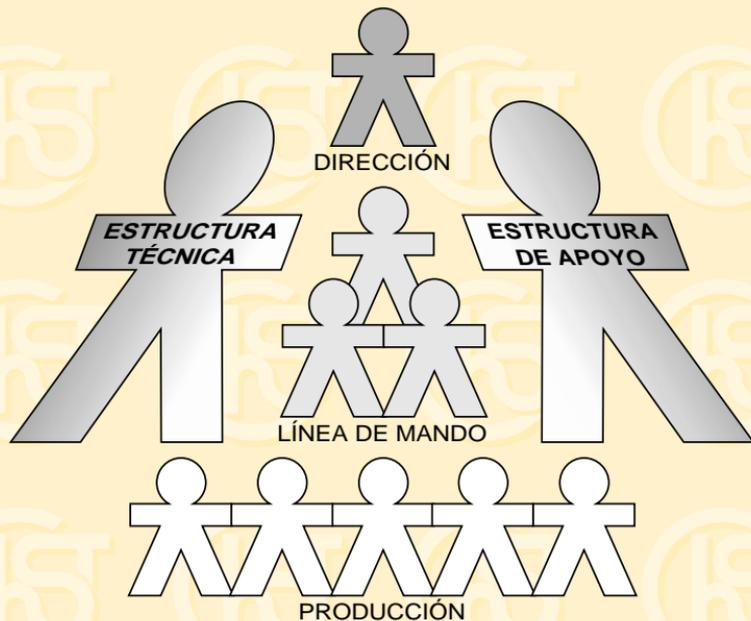
DESCENTRALIZANDO EL PODER  
Y LA TOMA DE DECISIONES

AUMENTANDO EL DOMINIO PERSONAL  
SOBRE EL ENTORNO DE TRABAJO

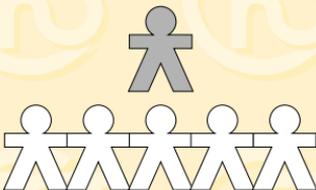
FORMALIZANDO SÓLO LO IMPRESCINDIBLE  
EVITANDO EL CÚMULO DE NORMAS

DEFINIENDO CLARAMENTE LOS *ROLES*  
SOBRE TODO LOS LÍMITES DE DECISIÓN  
O DE COMPORTAMIENTO LEGÍTIMO

# PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACIÓN



# ESTRUCTURA SIMPLE



## CARACTERÍSTICAS

DIVISIÓN DEL TRABAJO MÍNIMA  
TAREAS POCO ESPECIALIZADAS  
ESTRUCTURA JERÁRQUICA CENTRALIZADA (DIRECTOR)  
SUPERVISIÓN DIRECTA DE LAS TAREAS  
COMUNICACIÓN BÁSICAMENTE INFORMAL

## VENTAJAS

RELACIONES PERSONALES FÁCILES  
MAYOR SATISFACCIÓN

## DESVENTAJAS

ESTILOS DE MANDO PATERNALISTA  
TOMA DE DECISIONES MUY CENTRALIZADA

# BUROCRACIA MECÁNICA



## CARACTERÍSTICAS

TAREAS SIMPLES Y REPETITIVAS  
TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA  
SUPERVISIÓN DIRECTA SOBRE LAS TAREAS  
CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES  
AMPLIAS UNIDADES DE TRABAJO  
PRODUCCIÓN EN SERIE

## DESVENTAJAS

INSATISFACCIÓN LABORAL  
AUSENCIA DE PARTICIPACIÓN  
SOBRECARGA DE LOS DIRECTIVOS

# BUROCRACIA PROFESIONAL



## CARACTERÍSTICAS

FORMADA POR PROFESIONALES  
DESCENTRALIZACIÓN DE DECISIONES  
BASTANTE DEMOCRÁTICA

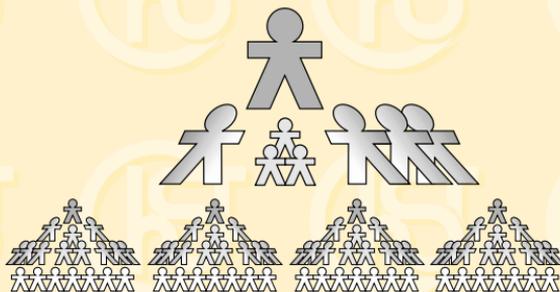
## VENTAJAS

DEMOCRACIA  
AUTONOMÍA

## DESVENTAJAS

DIFÍCIL COORDINACIÓN ENTRE LAS PERSONAS  
FRENTE A LOS PROBLEMAS: ESTANDARIZACIÓN

# FORMA DIVISIONAL



## CARACTERÍSTICAS

- CONJUNTO DE ENTIDADES INTEGRADAS EN UNA ESTRUCTURA CENTRAL
- PODER DESCENTRALIZADO PARA LAS ENTIDADES
- ESTANDARIZACIÓN DE RESULTADOS
- PAPEL FUNDAMENTAL DE LOS DIRECTIVOS
- VARIOS NIVELES DE DIRECTIVOS
- ENTIDADES: BUROCRACIA MECÁNICA

# ESTRUCTURA “ADHOCRÁTICA”

## CARACTERÍSTICAS

FORMADA POR ESPECIALISTAS  
NO EXISTEN UNIDADES RÍGIDAS  
SE AGRUPAN EN FUNCIÓN DE LAS DEMANDAS  
TOMA DE DECISIONES DESCENTRALIZADA

## VENTAJAS

FLEXIBILIDAD  
MÁS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL  
AUTONOMÍA

## DESVENTAJAS

AMBIGÜEDAD DE LA ORGANIZACIÓN  
AMBIGÜEDAD DEL PERFIL DE LOS PUESTOS  
AMBIGÜEDAD EN EL DESARROLLO PROFESIONAL  
AMBIGÜEDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS

# **FACTORES DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

**DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**  
(ASIGNACIÓN DE TAREAS)

**ESTRUCTURA JERÁRQUICA**  
(REPARTO DE AUTORIDAD, ORGANIGRAMA)

**ESTILO DE MANDO**  
(JERARQUÍA, AUTORIDAD)

**CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**  
**RELACIONES**  
(ENTRE DEPARTAMENTOS Y PERSONALES)

**DESARROLLO PROFESIONAL**  
(POSIBILIDAD DE FORMACIÓN Y POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN)

**INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS**

**ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO**  
(DURACIÓN DE LA JORNADA, TIPO DE JORNADA Y PAUSAS)

# DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS



DEFINICIÓN TAREAS

TIPO DE DECISIONES

QUIÉN HA DE TOMAR  
ESAS DECISIONES

# ESTILO AUTOCRÁTICO

BASADO EN EL PRINCIPIO DE AUTORIDAD  
EL JEFE ORDENA Y DEBE SER OBEDECIDO  
SE IMPONEN LAS IDEAS AL GRUPO  
NO INFORMA DE LOS OBJETIVOS  
SÓLO DA CONSIGNAS  
EN EL GRUPO EXISTEN TENSIONES  
COMPETITIVIDAD Y FALTA DE MOTIVACIÓN



## ESTILO PATERNALISTA

PREVALECE LOS INTERESES PERSONALES  
SOBRE LAS DEMANDAS DE LA ORGANIZACIÓN

EL JEFE INTENTA ELIMINAR  
LOS CONFLICTOS Y EL MALESTAR  
A COSTA DE LAS REALIZACIONES CONCRETAS

MÉTODOS DE CONTROL MUY GENERALES Y SUAVES

NO HAY VÍAS DE PARTICIPACIÓN



## ESTILO «LAISSEZ FAIRE»

PARTE DE LA BASE DE QUE EXIGIENDO UN MÍNIMO ESFUERZO SE LOGRA UNA SITUACIÓN ADECUADA

EL JEFE SE ABSTIENE DE GUIAR, NO DA CONSIGNAS Y DEJA QUE EL PROPIO GRUPO SIGA SUS INDICACIONES  
PARA EVITAR LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS, EL JEFE NO ASUME NINGÚN TIPO DE AUTORIDAD O CONTROL

EN EL GRUPO SUELE HABER UNA AGRESIVIDAD LATENTE, FRUTO DE LA FALTA DE DIRECTRICES



## ESTILO DEMOCRÁTICO

CON ESTE TIPO DE MANDO SE VALORA  
TANTO LA TAREA COMO EL INDIVIDUO

LAS DECISIONES SE TOMAN DE FORMA CONJUNTA:  
JEFE Y GRUPO

LA FUNCIÓN DEL JEFE SE CENTRA  
EN LA COORDINACIÓN

EL GRUPO CONSIGUE SUS OBJETIVOS EN UN CLIMA  
DE COMPAÑERISMO Y DE CRÍTICA CONSTRUCTIVA



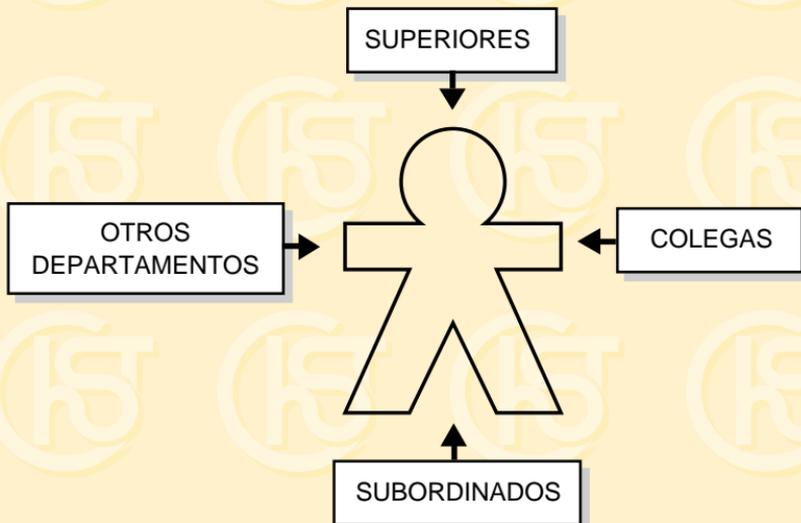
# CANALES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

FORMALES

INFORMALES

NECESARIOS PARA SOLUCIONAR  
PROBLEMAS LABORALES  
Y PERSONALES

# RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS Y PERSONALES



LAS RELACIONES DEL TRABAJADOR CON LOS OTROS Y EL APOYO SOCIAL QUE RECIBE ESTÁN RELACIONADOS CON EL ESTRÉS PROFESIONAL

# EL DESARROLLO PROFESIONAL

CULTURA GENERAL

FORMACIÓN PROFESIONAL

CARRERA PROFESIONAL

# **INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS EN EL MEDIO DE TRABAJO**

PREPARAR AL PERSONAL  
PARA EL CAMBIO SIGNIFICA:

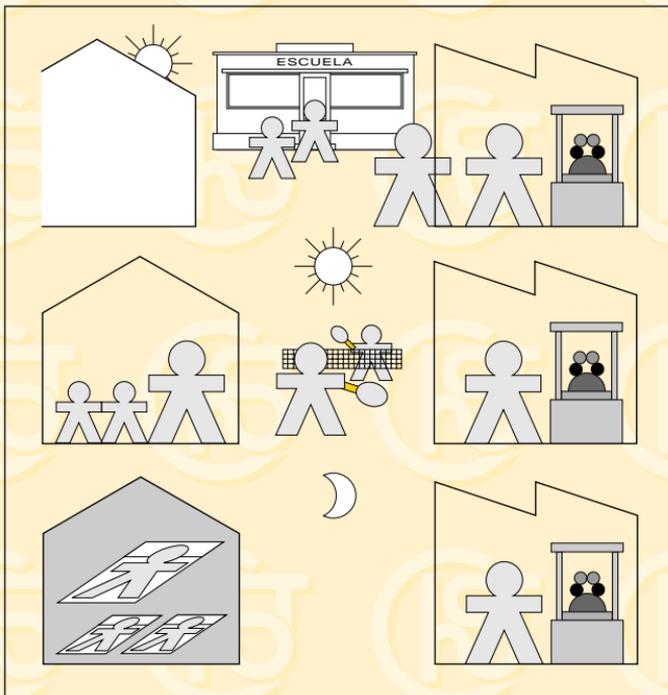
DAR INFORMACIÓN Y FORMACIÓN  
ANTICIPADA Y ADECUADA

APOYAR AL PERSONAL PARA QUE REALICE  
EL ESFUERZO NECESARIO

PLANIFICAR EL CAMBIO CONTANDO  
CON LA PERSPECTIVA ERGONÓMICA

APOYO ORGANIZATIVO PARA FACILITAR  
LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

# LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO EN EL TRABAJO



# LAS DOCE TRIBUS DE ISRAEL

---

## OBJETIVO

Discutir sobre las diferentes formas en que puede estructurarse una organización.

## MATERIAL

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a).  
Ficha de solución (para el/la monitor/a).  
Transparencias para escribir la respuesta.

## DESARROLLO (Tiempo estimado: 1 hora y 45 minutos)

Es aconsejable realizar el ejercicio una vez finalizada la explicación teórica del capítulo. Dividir el grupo de clase en pequeños grupos de 5 ó 6 personas. Cada grupo debe responder a las cuestiones que se plantean, eligiendo un miembro del mismo para explicar el debate al resto del grupo de clase. (45 minutos)

Realizar la puesta en común con el grupo de clase. Para esta etapa se aconseja que la respuesta a la primera cuestión la dé el propio monitor/a, ya que es única. Respecto a la segunda cuestión, el representante de cada grupo deberá mostrar al resto, el organigrama por ellos propuesto y dar amplios razonamientos del mismo. Para ello, estaría bien que el/la monitor/a hubiera facilitado transparencias en blanco a cada grupo, de tal manera que para explicarlo pudieran proyectar el organigrama, y no tener que escribirlo en la pizarra. Es muy importante, y por ello se recalca, que se insista en explicar los motivos e intereses que han motivado al grupo a proponer el organigrama alternativo, y relacionarlos con los factores de la estructura de la organización. El/la monitor/a debería intervenir para mostrar las carencias o presencias en cuanto a dichos factores. (1 hora)

## LAS DOCE TRIBUS DE ISRAEL

A través de toda la historia las personas han tenido necesidad de organizarse, de encontrar un sistema para conseguir lo que necesitaba hacerse. Este es el caso de Moisés, que se enfrentó a la necesidad de organizarse para alcanzar la meta de llevar a las doce tribus de Israel hasta la Tierra Prometida.

### ÉXODO, 18, 13-26

(13) Al día siguiente, sentóse Moisés para juzgar al pueblo, y el pueblo estuvo delante de él desde la mañana hasta la tarde. (14) El suegro de Moisés, viendo lo que el pueblo hacía, dijo: “¿Cómo haces eso con el pueblo? ¿Por qué te sientas tú sólo a juzgar y todo el mundo está delante de ti desde la mañana hasta la tarde?”

(15) Moisés respondió a su suegro: “Es que el pueblo viene a mí para consultar a Dios; (16) Cuando tienen una querrela vienen a mí, y yo pronuncio entre ellos haciéndoles saber los mandatos de Dios y sus leyes.”

(17) El suegro de Moisés dijo a éste: “Lo que haces no está bien. Te consumes neciamente y consumes al pueblo que tiene que estar delante de ti. (18) Este trabajo es superior a tus fuerzas, y no puedes llevarlo tú sólo. (19) Óyeme, voy a darte un consejo, y que Dios sea contigo. Sé tú el representante del pueblo ante Dios y lleva ante él los asuntos. (20) Enséñales los preceptos y la ley y dales a conocer el camino que han de seguir, y lo que deben hacer. (21) Pero escoge de entre todo el pueblo a hombres capaces y temerosos de Dios, íntegros, enemigos de la avaricia, y constitúyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena.

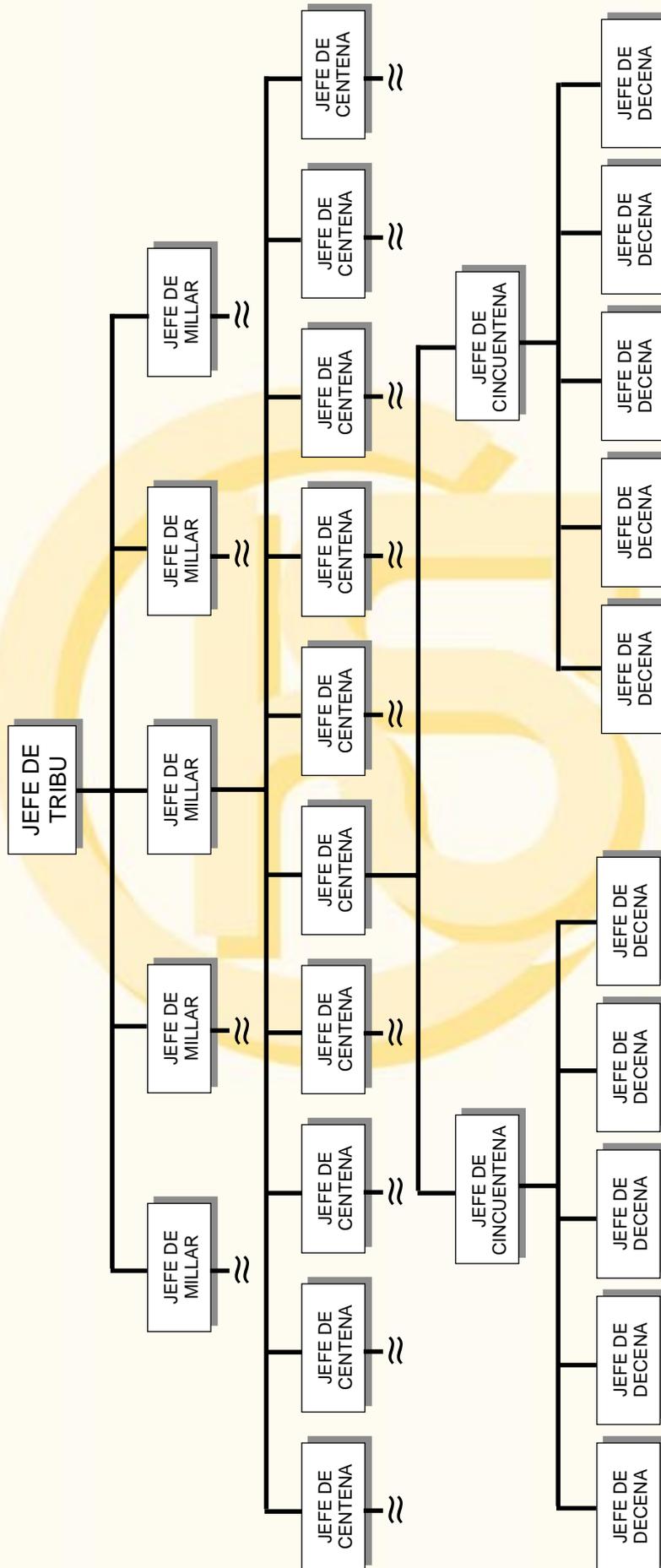
(22) Que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo y te lleven a ti los asuntos de mayor importancia, decidiendo ellos mismos en los menores. Aligera tu carga, y que te ayuden ellos a soportarla. (23) Si esto haces y Yavé te comunica sus mandatos, podrás sostenerte, y el pueblo podrá atender en paz a lo suyo.”

(24) Siguió Moisés el consejo de su suegro, e hizo lo que le habían dicho. (25) Eligió entre todo el pueblo a hombres capaces, que puso sobre el pueblo como jefe de millar, de centenas, de cincuentenas y de decena. (26) Ellos juzgaban al pueblo en todo tiempo y llevaban a Moisés los asuntos graves, resolviendo por sí solos los pequeños.

### CUESTIONES A RESOLVER

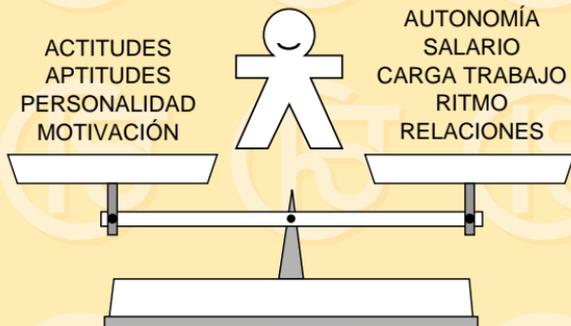
Partimos de la base que eran doce las tribus de Israel y, por lo tanto, eran doce los jefes (uno para cada tribu). El número total de personas que componían cada tribu, en este supuesto práctico, era de cinco mil.

1. Dibujar un organigrama de una de las tribus de Israel, siguiendo el texto bíblico.
2. Crea un organigrama alternativo al utilizado por Moisés explicando las razones del mismo.

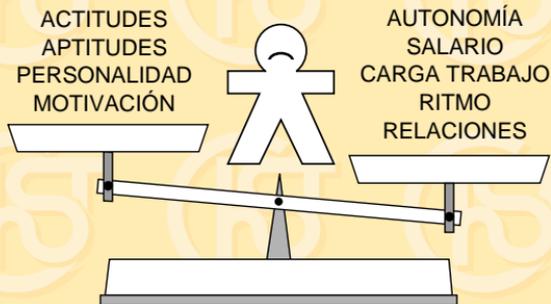


# INDIVIDUO - ENTORNO

## SITUACIÓN CORRECTA



## INSATISFACCIÓN ESTRÉS



# VIVENCIA DE LAS CONDICIONES

LAS PERSONAS VIVEN UNA MISMA SITUACIÓN  
DE MANERA DISTINTA Y REACCIONAN  
DE MANERA DIFERENTE



# LA VULNERABILIDAD

EXPECTATIVAS

CAPACIDAD DE  
AFRONTAMIENTO

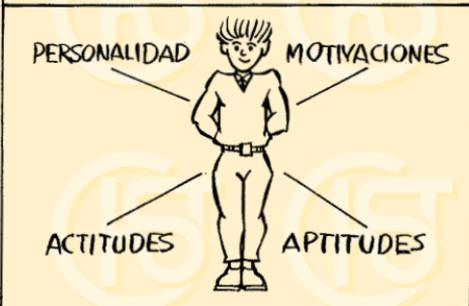
VULNERABILIDAD

# CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

## FACTORES EXÓGENOS



## FACTORES ENDÓGENOS



# CARACTERÍSTICAS DE CONDUCTA EN INDIVIDUOS DE TIPO A Y TIPO B

## TIPO A

EXPRESIÓN GENERAL DE ENERGÍA Y CONFIANZA  
HABLA RÁPIDAMENTE, INTERRUMPE AL INTERLOCUTOR  
UTILIZA LAS MANOS PARA ENFATIZAR LO QUE DICE  
AGRESIVO  
EXTRAVERTIDO  
DOMINANTE  
SE MUEVE Y COME RÁPIDAMENTE

## TIPO B

EXPRESIÓN GENERAL DE RELAJACIÓN Y CALMA  
HABLA SUAVEMENTE, NO APRESURADO  
NO USA GESTOS  
EXPRESIÓN GENERAL DE CALMA  
INTROVERTIDO  
ADAPTABLE A LAS OPINIONES  
NO TIENE SENSACIÓN DE URGENCIA O IMPACIENCIA

# LA EDAD

EXPECTATIVAS

CALIDAD VIDA

NIVEL DE FORMACIÓN

RECURSOS DE ADAPTACIÓN

# REACCIÓN EDAD - ADAPTACIÓN



EDAD



ADAPTACIÓN



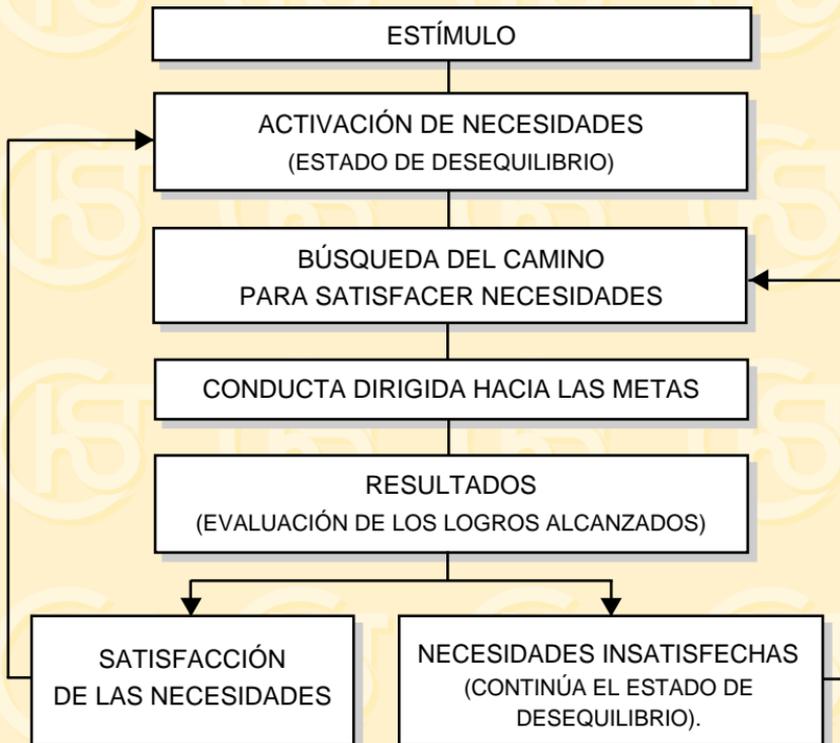
RITMO ELEVADO

TRABAJO EN CADENA

TRATAMIENTO  
DE INFORMACIÓN

TURNICIDAD

# LA MOTIVACIÓN



# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN I

## MASLOW

FISIOLÓGICAS

HAMBRE, SED,...

SEGURIDAD

FÍSICA, ECONÓMICA...

SOCIALES

RELACIONES, AMIGOS, FAMILIA

ESTIMACIÓN

DE UNO MISMO  
DE LOS DEMÁS, REPUTACIÓN

AUTORREALIZACIÓN

CREATIVIDAD, UTILIZACIÓN,  
CAPACIDADES

# TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN II

## HERZBERG

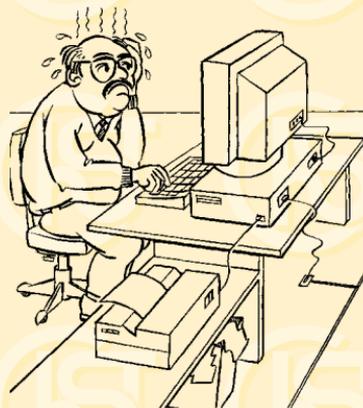
### FACTORES MOTIVADORES (CONTENIDO)

REALIZACIÓN EXITOSA DEL TRABAJO  
RECONOCIMIENTO DEL ÉXITO OBTENIDO POR PARTE  
DE LOS DIRECTIVOS Y DEMÁS COMPAÑEROS  
PROMOCIONES EN LA EMPRESA, ETC.  
FALTA DE RESPONSABILIDAD  
TRABAJO RUTINARIO Y ABURRIDO, ETC.

### FACTORES DE HIGIENE (CONTEXTO)

STATUS ELEVADO  
INCREMENTO DEL SALARIO  
SEGURIDAD EN EL TRABAJO, ETC.  
MALAS RELACIONES INTERPERSONALES  
BAJO SALARIO  
MALAS CONDICIONES DE TRABAJO, ETC.

# NIVEL DE FORMACIÓN Y EXIGENCIAS



LA INCONGRUENCIA ENTRE NIVEL  
DE FORMACIÓN Y EXIGENCIAS  
PUEDE GENERAR  
INSATISFACCIÓN O ESTRÉS

# ACTITUDES

SENTIMIENTOS  
NOCIONES PRECONCEBIDAS  
IDEAS  
TEMORES  
EXPERIENCIA PREVIA



ACTITUD



MODO DE REACCIONAR  
ANTE EL MUNDO QUE NOS RODEA

# APTITUDES

CUALIDADES INNATAS  
CAPACIDAD  
(INTELLECTUAL, FISICA, ARTÍSTICA,..)

+

APRENDIZAJE  
EXPERIENCIA

=

APTITUD

# LA EMPRESA HNOS. RUIZ

---



## **OBJETIVO**

Identificar las características individuales que pueden influir en la vivencia de una situación como más o menos agresiva.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a).

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos)

Este ejercicio puede realizarse previamente a la explicación teórica del tema o tras la explicación del mismo.

Las fases del ejercicio son las siguientes:

Entregar a los alumnos la ficha del ejercicio

Reunir a los alumnos en pequeños grupos, con el objetivo de que cada uno de ellos, tras la lectura de la ficha elabore una lista de factores individuales (45 minutos)

Puesta en común (45 minutos)

## **LA EMPRESA HNOS. RUIZ**

La empresa Hnos. Ruiz es una pequeña empresa dedicada al comercio, situada en el casco antiguo de una ciudad que en los últimos años ha experimentado un gran desarrollo.

El producto que ofrece está en auge en el mercado por lo que la empresa va viento en popa.

Ha surgido la oportunidad de trasladar el negocio a la zona comercial de la ciudad, lo que el gerente está considerando muy seriamente ya que le brinda la oportunidad de renovar el sistema de ventas, que se han quedado obsoletos, dado que el actual volumen de ventas exige un sistema más ágil.

### **Carlos Llenas**

Gerente de la empresa, de mediana edad. Empezó trabajando de administrativo en la misma, hace 20 años. Desde que ocupa el puesto de gerencia le preocupa estar al día por lo que ha hecho diversos cursos sobre gestión de empresas y recursos humanos. Ha sido algo reacio a la informática pero se ha convencido que, si quiere mantener la empresa en auge, debe introducir cambios y debe modernizar el sistema de contabilidad, que ha quedado algo desfasado.

Cree que el cambio de ubicación será beneficioso ya que la zona es mucho más comercial y piensa que puede ser un momento propicio para introducir los cambios; sin embargo, desde que corren rumores de traslado, ha notado cierto malestar en algunas personas y cree que debe ir con cuidado para evitar conflictos.

### **Pedro Gras**

Desde hace un año es adjunto de gerencia. Promocionó, por jubilación del anterior, de su puesto de jefe de ventas ya que se le consideraba muy competente. Describe su trabajo como poco definido puesto que muchas decisiones, tanto de índole comercial como administrativa, las toma directamente el gerente. Cree que los trabajadores le echan la culpa de algunas de estas decisiones. Piensa que estaba más cómodo en su puesto de jefe de ventas y que de hecho podía tomar decisiones de las que podía responder.

Sus compañeros le describen como una persona tímida y reservada pero muy competente en su trabajo

### **Arturo Valle**

Hace años que trabaja en la empresa y que ocupa el cargo de jefe de administración por lo que se siente seguro en el mismo. Cree que todo lo que hace referencia a asuntos administrativos o económicos es competencia exclusivamente suya y que sólo debe dar explicaciones al gerente, como responsable de la empresa. Últimamente se siente algo preocupado porque ha oído rumores de que quieren informatizar la contabilidad y el control de ventas.

## **EQUIPO DE VENTAS:**

### **María Cantó**

Acaba de terminar sus estudios de Administración de Empresa y hace pocos meses que se ha incorporado a la empresa. Es muy dinámica y cree que lo importante es poder ser independiente en todos los sentidos. Ha aceptado el puesto porque el mercado laboral está muy mal pero aspira a promocionar ya que su nivel de estudios se lo permite. Si no lo consigue a medio plazo en esta empresa buscará un trabajo mejor en otra. Aunque lleva poco tiempo trabajando en ella, se da cuenta que se podrían introducir muchos cambios para agilizar la gestión administrativa, cree que se sigue un sistema que ha quedado desfasado.

### **José Planas**

Joven de 24 años que compatibiliza sus estudios con el trabajo. Es una persona muy activa y extrovertida. Le gusta su trabajo ya que le da la oportunidad de hablar y establecer relaciones con otras personas. En general se lleva bien con todo el mundo aunque hace poco tuvo una discusión con el jefe de administración sobre la compensación de horas extraordinarias. Ha habido algún otro roce con anterioridad ya que ha asumido las funciones de representante de los trabajadores cuando surge algún problema con la empresa.

Está encantado con las perspectivas de cambio ya que el nuevo local está en una zona más concurrida, con otros comercios y con mejores comunicaciones.

### **Carmen Creus**

Está casada, tiene dos hijos de 7 y 10 años. Está en periodo de prueba ya que se acaba de reincorporar al mundo laboral. Encuentra grandes dificultades en compatibilizar el horario de trabajo con la vida familiar, pero cree que vale la pena el esfuerzo ya que estaba acostumbrada a trabajar con anterioridad y ya tenía ganas de volver a tener otra actividad que no fuera sólo la de casa; además para la economía familiar les va muy bien contar con dos sueldos. Se encuentra algo insegura ya que anteriormente había trabajado en un laboratorio; pero no le disgusta lo que hace y cree que con el tiempo podrá adaptarse.

### **Ramón Camps**

Persona de edad que espera jubilarse dentro de dos años. Es una persona de carácter tranquilo que cuenta con su cartera de clientes fijos a los que ha ido conociendo a lo largo de su vida profesional. Ha oído los rumores de cambio y no le hacen mucha gracia pues ya está acostumbrado al barrio, la cafetería donde suele desayunar... Cree que se podían haber esperado algún tiempo en establecer los cambios y se hubiera evitado complicaciones. Sin embargo le preocupa mucho más el pensar qué hará cuando no tenga que trabajar; cree que le sobrá tiempo y que se aburrirá ya que a su mujer todavía le faltan cuatro años para la jubilación.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

Teniendo en cuenta la descripción del personal que compone la empresa ¿qué características individuales deberán tenerse en cuenta en el momento de introducir cambios, que puedan influir en la reacción ante los mismos?

Determinar qué personas pueden aceptar mejor la situación de cambio y qué factores personales deben tenerse en cuenta.

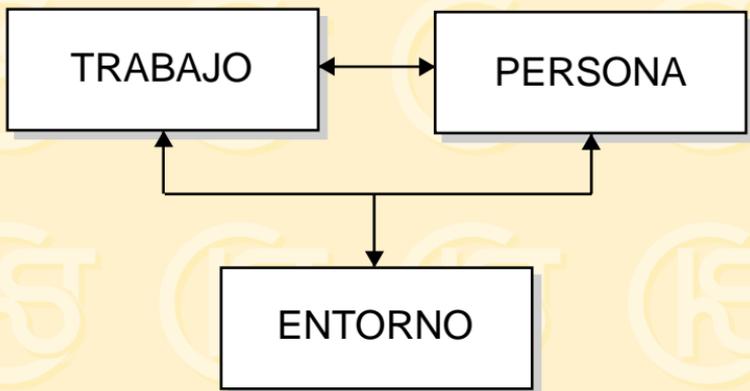
# ORIGEN DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS

TEORÍAS MOTIVACIÓN  
ESTUDIO GRUPOS  
TECNIFICACIÓN



CAMBIOS  
EN LA ORGANIZACIÓN

# TRABAJO SATISFACTORIO



# FACTORES PSICOSOCIALES DE LA TAREA

CONTENIDO

CARGA DE TRABAJO

AUTONOMÍA

AUTOMATIZACIÓN

ROL EN LA ORGANIZACIÓN

RELACIONES

DESARROLLO PROFESIONAL

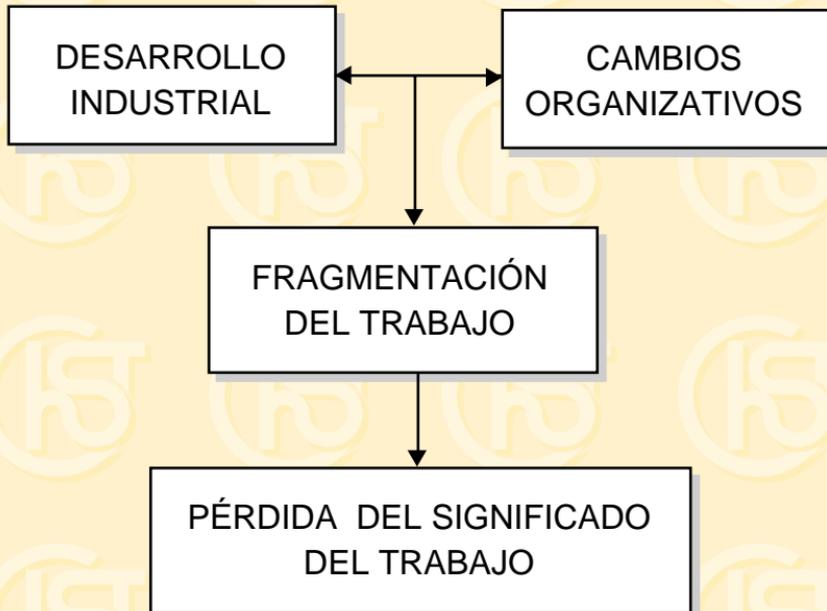
# CONTENIDO DEL TRABAJO

UTILIDAD EN EL PROCESO

UTILIDAD PARA LA SOCIEDAD

POSIBILIDAD DE APLICAR  
CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES

# EVOLUCIÓN DEL TRABAJO



# FRAGMENTACIÓN DEL TRABAJO

POCA OPORTUNIDAD  
PARA APLICAR CAPACIDADES

PÉRDIDA DE CONTENIDO DEL TRABAJO

FALTA DE AUTONOMÍA

SEPARACIÓN ENTRE  
REALIZACIÓN / CONTROL

ELEVADAS DEMANDAS  
DE ATENCIÓN, RITMO

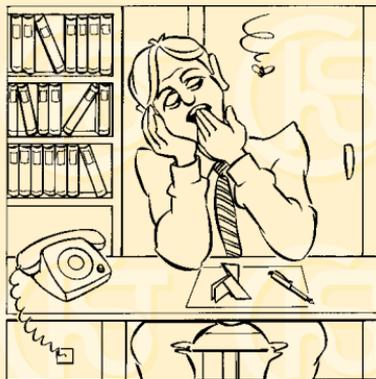
MONOTONÍA

# CARGA DE TRABAJO

SOBRECARGA



SUBCARGA



# CARGA CUANTITATIVA

## SOBRECARGA

DISMINUCIÓN MOTIVACIÓN  
BAJA AUTOESTIMA  
CONSUMO ALCOHOL, TABACO  
ABSENTISMO

## SUBCARGA

BAJO NIVEL VIGILANCIA  
ABURRIMIENTO  
ANSIEDAD, DEPRESIÓN

# CARGA CUALITATIVA

SOBRECARGA

EL TRABAJO DESBORDA  
A LA PERSONA



INSATISFACCIÓN  
PÉRDIDA DE CONFIANZA

SUBCARGA

ESCASO CONTENIDO  
Y VARIACIÓN



IRRITABILIDAD  
DEPRESIÓN

# AUTONOMÍA

POSIBILIDAD DE TOMAR DECISIONES



IMPLICACIÓN CON LA EMPRESA

MOTIVACIÓN

# DIMENSIONES DEL CONTROL

LA TAREA:

ORDEN DE LAS TAREAS  
CANTIDAD DE RESPUESTAS  
CALIDAD

EL TIEMPO:

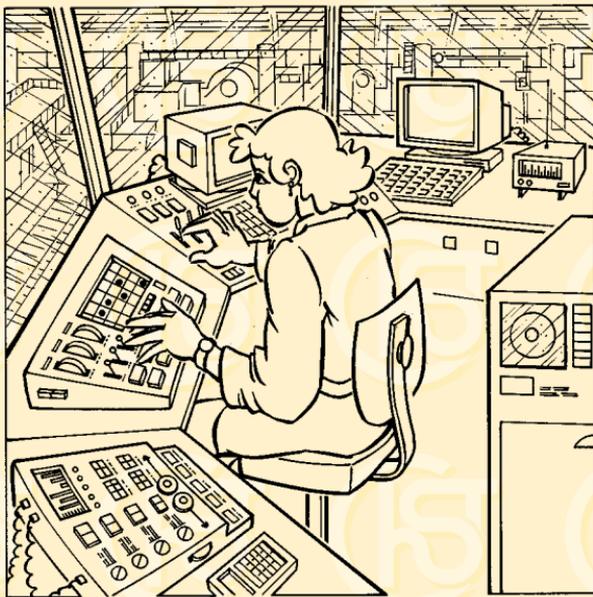
RITMO  
PAUSAS  
HORARIO  
VACACIONES

LA ORGANIZACIÓN:

OBJETIVOS  
NORMAS  
PROCEDIMIENTOS

# AUTOMATIZACIÓN

PROCESOS AUTORREGULADOS  
REDUCCIÓN DE LA INTERVENCIÓN HUMANA



# CONSECUENCIAS DE LA AUTOMATIZACIÓN

EMPOBRECIMIENTO DEL TRABAJO

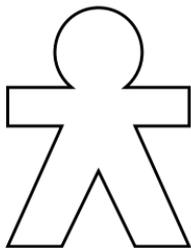
MONOTONÍA

ATENCIÓN SOSTENIDA

AUMENTO DEL TRATAMIENTO  
DE LA INFORMACIÓN

FALTA DE COMUNICACIÓN HUMANA  
(AISLAMIENTO)

# DEFINICIÓN DE ROL



ROL = PAPEL QUE SE  
JUEGA EN CADA GRUPO



JEFE DEL EQUIPO



PADRE DE FAMILIA



JEFE DE TALLER

# CONFLICTO DE ROLES

INTRAPERSONAL

INTERPERSONAL

PERSONA - ROL

INTER - ROLES

# AMBIGÜEDAD DE ROL

RELATIVA AL PUESTO

DE LAS CONSECUENCIAS  
DEL DESEMPEÑO DE UN ROL

DE LAS EXPECTATIVAS

SOBRE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

SOBRE DERECHOS LABORALES  
Y SOCIALES

# RELACIONES EN EL TRABAJO

FUENTE DE  
SATISFACCIÓN - INSATISFACCIÓN



# APOYO SOCIAL

AFECTO POSITIVO  
OFRECIMIENTO DE AYUDA  
VALORACIÓN DE LA PERSONA  
RESPALDO

SATISFACE LA NECESIDAD  
DE AFILIACIÓN

FACILITA AFRONTAR  
SITUACIONES ADVERSAS

# DESARROLLO PROFESIONAL

PLAN DE CARRERA



FORMACIÓN CONTINUADA  
ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS  
POSIBILIDAD DE PROMOCIÓN

# CONDICIONES DE UN PUESTO DE TRABAJO SATISFACTORIO I

CONTENIDO DEL TRABAJO

MÓDULO COMPLETO DE TRABAJO

RELACIÓN CLARA ENTRE LAS TAREAS

VARIEDAD DE TAREAS

APLICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS  
Y APTITUDES DE LOS TRABAJADORES

REALIZACIÓN DE ALGUNA TAREA AUXILIAR  
O DE PREPARACIÓN

POSIBILIDAD DE INSPECCIONAR EL PROPIO TRABAJO

REPARACIÓN DE PIEZAS

LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO

INSPECCIÓN DEL PROPIO TRABAJO

# CONDICIONES DE UN PUESTO DE TRABAJO SATISFACTORIO II

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

POSIBILIDAD DE ELECCIÓN DEL MÉTODO

REGULACIÓN DEL RITMO

POSIBILIDAD DE FIJAR SUS PROPIAS METAS

AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR

INTERVENCIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

PARTICIPACIÓN EN ASPECTOS QUE AFECTAN  
A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO

INFORMACIÓN REGULAR SOBRE EL RENDIMIENTO

# CONDICIONES DE UN PUESTO DE TRABAJO SATISFACTORIO III

## OPORTUNIDADES DEL PUESTO

SE PUEDEN APRENDER COSAS NUEVAS

SE OFRECEN FACILIDADES DE FORMACIÓN

EXISTEN POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

EL TRABAJO EXIGE EL ESTAR AL DÍA

EN CUANTO A CONOCIMIENTOS O HABILIDADES

AUMENTA LA EXIGENCIA PARA EL TRABAJADOR

## RELACIONES

SE FACILITA EL INTERCAMBIO Y LA COMUNICACIÓN  
CON LOS DEMÁS

ES POSIBLE EL DESPLAZAMIENTO



## **OBJETIVO**

Identificar los factores psicosociales debidos a la tarea: contenido, autonomía decisonal o temporal, etc.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio (para los/as alumnos/as).

Ficha del solución (para el/la monitor/a).

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: 2 horas)

Distribuir a los alumnos en grupos reducidos. Tras la lectura del caso, cada grupo deberá elaborar un listado de los factores psicosociales que, según su opinión, aparezcan en la descripción del caso. (1 hora)

Puesta en común: el portavoz de cada uno de los grupos enumerará los factores identificados. El/ la profesor/a los irá anotando en la pizarra. (1 hora)

A partir de esta información se desarrollará la explicación teórica del tema.

## PUERTO VALLARTA

Puerto Vallarta es una pequeña ciudad de siete mil habitantes situada al oeste de México D.F. Su fórmula de supervivencia se basa, prácticamente, en el turismo americano además de unas pequeñas industrias de agricultura y pesca.

Hasta 1980 el desarrollo de la ciudad fue escaso pero en esta época fue cuando el señor Benito fue elegido alcalde de la misma. Jose Antonio Flor tiene, en estos momentos, poco más de 31 años y es originario de México D.F., aunque su padre es de nacionalidad española. Flor estudió arquitectura en la Universidad Autónoma de México y lo perfeccionó con un máster en la Universidad de Nueva York, de cuyos resultados académicos se siente orgulloso.

Durante sus años de estudio en ambas Universidades, Flor se mantuvo muy ocupado no sólo con sus estudios sino también con la participación activa en comités universitarios y en el intento de puesta en marcha de varios proyectos. Muy ingenioso en sus ideas, siempre sabía a quién debía visitar para conseguir fondos y ayudas para financiar los diferentes proyectos.

A finales de 1978, acabados sus estudios, fue contratado como director del Departamento de Obras Públicas de Puerto Vallarta, siendo, en ese entonces, el señor González alcalde de la ciudad. El señor González tenía entonces 66 años y había pasado 35 años de su vida desempeñando el puesto por lo que su ilusión actual era la de retirarse de la vida pública.

José Antonio empezó su trabajo con mucho ímpetu ya que pensaba que su nuevo cargo era la palanca que necesitaba para reafirmarse en su profesión. El trabajo le permitía establecer relaciones muy cercanas con los habitantes de la ciudad y con algunos vecinos y profesionales de ciudades cercanas.

Estaba a cargo de las nuevas construcciones, de los permisos de edificación, de las zonas afectadas y tenía la obligación de presentarlos al consejo de la ciudad y conseguir la aceptación de sus proyectos.

Sin embargo, con el paso del tiempo, José Antonio se dio cuenta de que no era tan excesivo su trabajo. El señor González no era partidario de demasiados cambios en su ciudad y no favorecía, para nada, los nuevos desarrollos industriales y hoteleros que se le proponían. El señor González era más partidario de que fuesen las empresas americanas las que se hiciesen cargo de las instalaciones que requería la ciudad.

El entusiasmo de Flor pareció enfriarse aunque, en más de una ocasión, el señor González le prometía estudiar tal o cual asunto. A principios de 1980, el señor González se retiró de su cargo y se hizo cargo de la alcaldía el señor Benito, hombre de extrema juventud para el cargo, ya que contaba tan sólo con 37 años, pero que contaba con un curriculum de extraordinaria experiencia. El señor Benito había trabajado en el Ministerio de Inmigración donde había desempeñado el cargo de Director de Proyectos. Además, el señor Benito poseía una pequeña fábrica en Puerto Vallarta.

Desde el momento de tomar posesión de su cargo, el señor Benito se propuso dar un nuevo impulso al desarrollo de la ciudad y a explotar sus riquezas naturales. Durante el primer año de su mandato, el señor Benito apareció muy poco por la alcaldía, desarrollando una labor de información "in situ". Mientras, José Antonio Flor, se ocupaba exclusivamente de los trabajos que le habían sido encomendados y que se habían convertido en rutinarios para él.

Su trabajo se había convertido en algo desorganizado y era frecuente que al preguntarle por algún proyecto contestase que no sabía dónde se encontraba. Si se le exigía el mencionado proyecto por ser de interés, una o dos semanas más tarde aparecía después de una larga búsqueda. Además, los proyectos de los que era responsable solían no acabarse nunca. Normalmente se quejaba de que se encontraba cansado.

Dándose cuenta de este comportamiento, el señor Benito lo hizo llamar a su despacho. Cuando el alcalde le preguntó qué es lo que le pasaba, Flor contestó que la temperatura de su despacho había aumentado en dos grados y que el calor, ya fuerte en esta latitud, era insoportable. También se quejó de los horarios de trabajo, demasiado largos, y de su bajo salario.

El alcalde, viendo que Flor se mostraba agresivo y muy insatisfecho, le ofreció tener con él una reunión semanal para discutir personalmente los proyectos en marcha. Flor aceptó.

Durante más de seis meses después de esta conversación Flor y Benito se reunieron y el señor Benito hizo todo cuando estaba en su mano para ayudar a Flor a mejorar su trabajo. Sin embargo, el trabajo de Flor fue deteriorándose cada vez más y las quejas sobre él y sobre su departamento fueron en aumento. No viendo otra posible salida, el señor Benito decidió actuar.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

¿Qué cambios (fases) pueden encontrarse en el comportamiento del Sr. Flor?

¿Qué factores derivados del trabajo han influido en estos cambios?



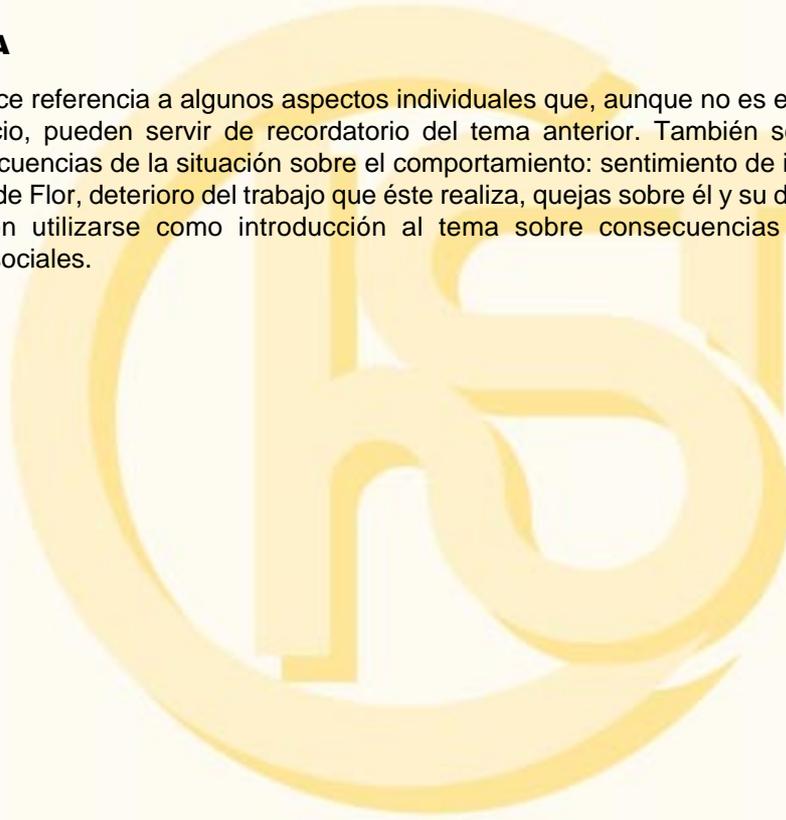
## PUERTO VALLARTA

De la lectura del texto pueden inferirse los siguientes factores de la tarea:

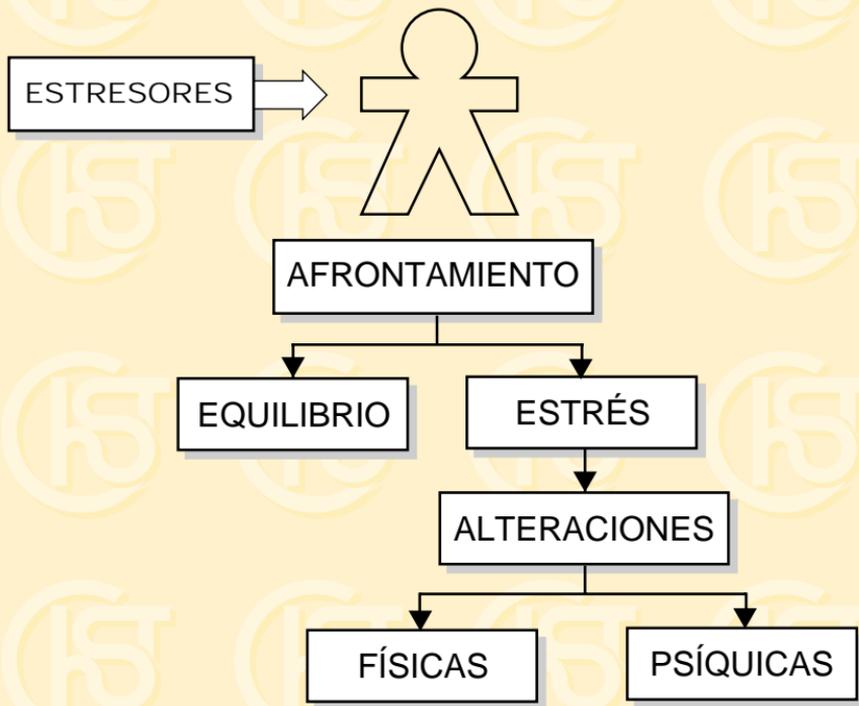
- En principio, parece una tarea interesante pero, dada la política del alcalde, el trabajo a desempeñar queda prácticamente sin contenido y sin definición.
- Al cambiar el alcalde parece que haya una falta de definición de roles, debido a que se ausenta continuamente. El trabajo de Flor queda reducido a trabajos rutinarios.
- Flor se queja de la temperatura de su puesto y de los horarios. Este comportamiento es muy corriente cuando una persona o bien no puede expresar la realidad del problema (se empeoraría la situación, o por lo menos así se percibe) o bien no sabe con exactitud donde está el problema.

### NOTA

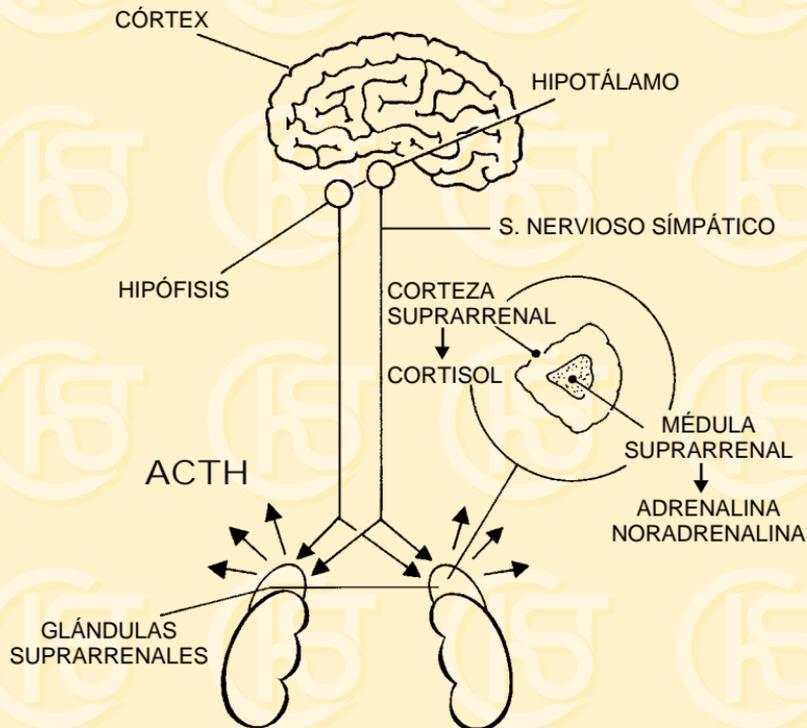
Se hace referencia a algunos aspectos individuales que, aunque no es el objetivo de este ejercicio, pueden servir de recordatorio del tema anterior. También se mencionan las consecuencias de la situación sobre el comportamiento: sentimiento de insatisfacción por parte de Flor, deterioro del trabajo que éste realiza, quejas sobre él y su departamento que pueden utilizarse como introducción al tema sobre consecuencias de los factores psicosociales.



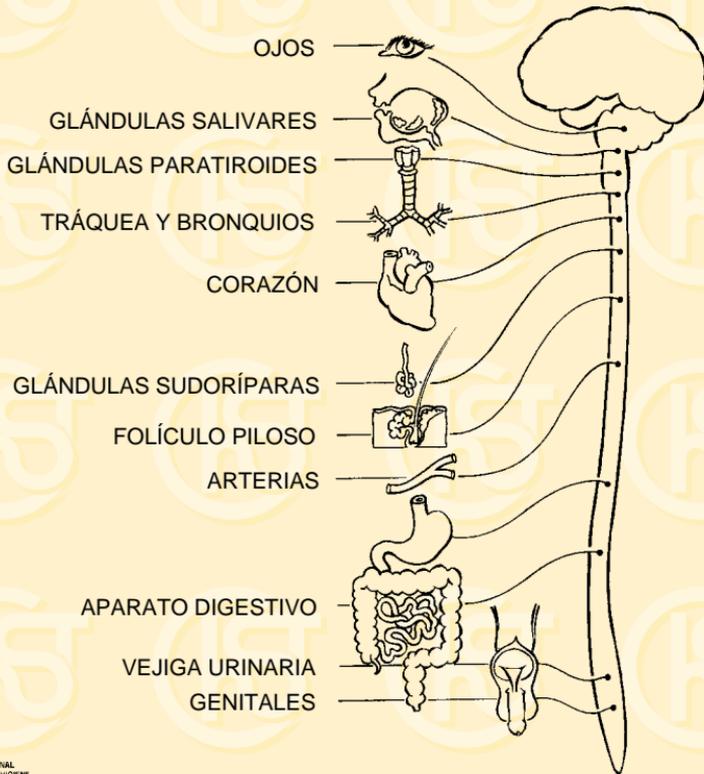
# REACCIONES AL ESTRÉS



# ACTIVACIÓN DEL ORGANISMO



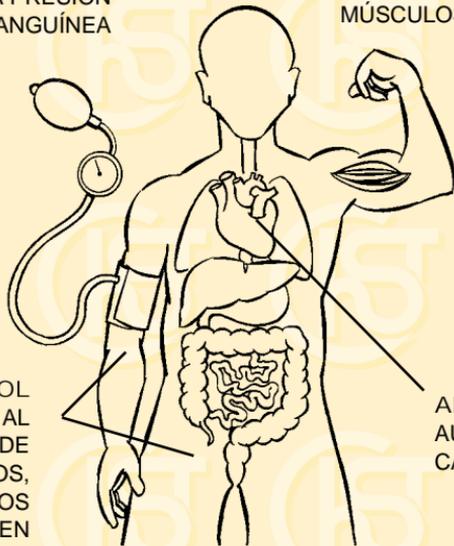
# SISTEMA NERVIOSO VEGETATIVO



# HORMONAS DEL ESTRÉS

NORADRENALINA  
CAUSA CONTRACCIÓN  
MUSCULAR Y, POR LO  
TANTO, SUBE LA PRESIÓN  
SANGUÍNEA

ADRENALINA  
DISMINUYE EL APOORTE DE  
SANGRE A LOS ÓRGANOS  
INTERNOS COMO AL  
SISTEMA DIGESTIVO  
DIRIGIÉNDOLA A LOS  
MÚSCULOS



CORTISOL  
AFECTA AL  
METABOLISMO DE  
CARBOHIDRATOS,  
LÍPIDOS  
Y PROTEÍNAS EN  
LOS TEJIDOS  
CORPORALES

ADRENALINA  
AUMENTA LA TASA  
CARDIACA

# SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN

NIVEL DE  
RESISTENCIA NORMAL



REACCIÓN  
DE ALARMA

ESTADO  
DE RESISTENCIA

ESTADO  
DE AGOTAMIENTO

## **FASE DE ALARMA**

MOVILIZACIÓN DE DEFENSAS

AUMENTO DE LA FRECUENCIA CARDÍACA

LIBERACIÓN DE GLÓBULOS ROJOS

REDISTRIBUCIÓN DE LA SANGRE

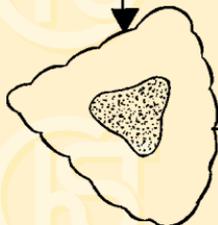
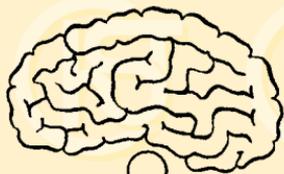
AUMENTO DE LA CAPACIDAD RESPIRATORIA

DILATACIÓN DE LAS PUPILAS

AUMENTO DE LA COAGULACIÓN DE LA SANGRE

AUMENTO DEL NÚMERO DE LINFOCITOS.

# FASE DE ALARMA



LIBERACIÓN  
DE  
HORMONAS

FORMACIÓN  
DE PROTEÍNAS

DESTRUCCIÓN  
DE PROTEÍNAS

FORMACIÓN  
DE GLUCOSA

FORMACIÓN  
DE GRASA

ACCIÓN  
ANTIINFLAMATORIA

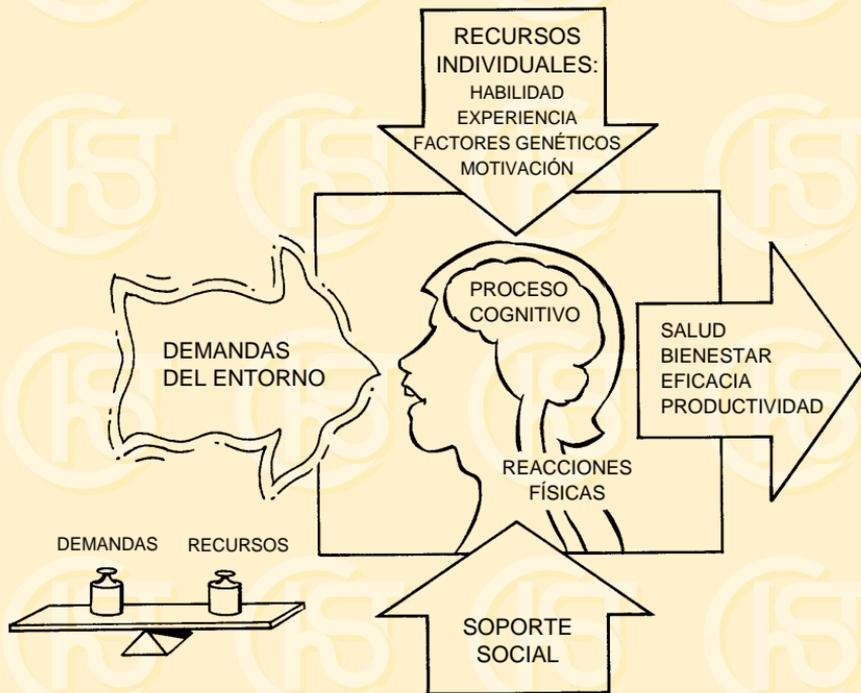
ELIMINACIÓN DE AGUA  
RETENCIÓN DE SODIO  
ELIMINACIÓN DE POTASIO

SECRECIÓN GÁSTRICA

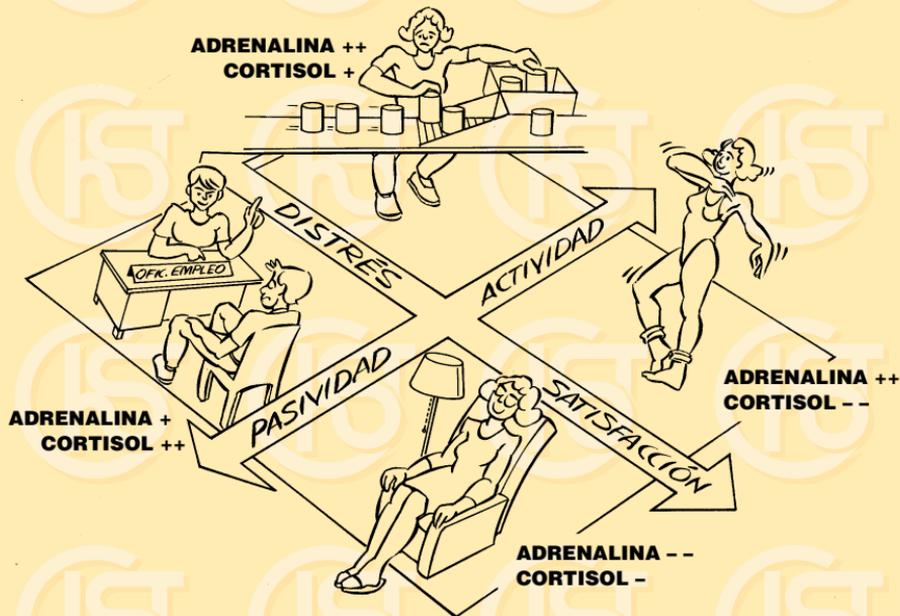
# RESPUESTAS DEL ORGANISMO

ALTERACIÓN DE:	TENSIÓN	ESTRÉS
CEREBRO	IDEACIÓN CLARA Y RÁPIDA	DOLOR DE CABEZA, TEMBLORES, TICS NERVIOSOS
HUMOR	CONCENTRACIÓN MENTAL	ANSIEDAD, PÉRDIDA DEL SENTIDO DEL HUMOR
SALIVA	MUY REDUCIDA	BOCA SECA, NUDO EN LA GARGANTA
MÚSCULOS	MAYOR CAPACIDAD	TENSIÓN Y DOLOR MUSCULAR, TICS
PULMONES	MAYOR CAPACIDAD	HIPERVENTILACIÓN, TOS, ASMA, TAQUIPNEA
ESTÓMAGO	SECRECIÓN ÁCIDA AUMENTADA	ARDORES, INDIGESTIÓN, DISPEPSIA
INTESTINO	FLUJO DISMINUIDO	DIARREA, CÓLICO, DOLOR, COLITIS ULCEROSA
VEJIGA	DISMINUCIÓN DE LA MICCIÓN	POLIURIA
SEXUALIDAD	IRREGULARIDADES MENSTRUALES	IMPOTENCIA, AMENORREA, FRIGIDEZ
PIEL	MENOR HUMEDAD	SEQUEDAD, DERMATITIS, ERUPCIONES, PICOR
ENERGÍA	AUMENTO DEL GASTO ENERGÉTICO	FATIGA FÁCIL

# MODELO BIOPSIICOSOCIAL I



# MODELO BIOPSIICOSOCIAL II



# TÉCNICAS PREVENTIVAS DE CARÁCTER FISIOLÓGICO

TÉCNICAS DE RELAJACIÓN  
(JACOBSON, SHULTZ)

TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN  
MEDITACIÓN Y RELAJACIÓN MENTAL

# UN PROBLEMA DE ESTRÉS

---

## OBJETIVO

Detectar las consecuencias derivadas del estrés.

## MATERIAL

Ficha del ejercicio para el/la alumno/a

## DESARROLLO (Tiempo estimado: de 1 a 2 horas)

Este ejercicio es de aplicación para los capítulos VI y VII. Dependiendo del tiempo de que se disponga, se puede optar por pedir al alumnado que, por grupos, extraigan del ejercicio una de las opciones que se indican más abajo. Ello estará en función del nivel de explicación teórica que se haya dado al alumnado. Es decir, si se explica todo el tema de los capítulos VI y VII, obviamente se tendrá que pedir la opción 3 ó 4. Si no se explica nada de teoría, puede optarse por una de las modalidades descritas más abajo, en función del tiempo disponible y de cómo uno desee realizar la explicación teórica utilizando el trabajo del alumnado.

Opciones:

1. Listado de consecuencias, en general. (20 minutos)
  2. Listado de consecuencias y clasificación de las mismas en fisiológicas y psíquicas. (30 minutos)
  3. Listado de consecuencias y clasificación de las mismas en fisiológicas y psíquicas, estas últimas tienen que clasificarse en emocionales, cognitivas, y comportamentales. (45 minutos)
  4. Listado de consecuencias y clasificación de las mismas en: individuales (fisiológicas y psíquicas: emocionales, cognitivas, y comportamentales), organizacionales y sociales. (1 hora)
- Puesta en común de los listados de los distintos grupos. (45 minutos)

## UN PROBLEMA DE ESTRÉS

Este caso narra la trayectoria profesional de un directivo de una empresa muy importante. Dicha empresa se caracterizaba por tener una cultura rígida, poco abierta a la participación y a la innovación. El director general seguía al pie de la letra esta cultura, no facilitando la comunicación ni el desarrollo profesional de sus subordinados. Bajo estos supuestos nos vamos a centrar en la trayectoria de un jefe de departamento.

Nuestro hombre, a lo largo de su vida, ha sido una persona muy comprometida con objetivos múltiples y a un nivel exigente. Es impaciente, hiperreactivo y perfeccionista consigo mismo y con los demás. Profesionalmente no sólo quiere llegar a ser coordinador de área sino que se ha propuesto conseguirlo antes de los 35 años, pasando a un segundo plano, si es preciso, su vida personal. Hasta hace dos años, cuando sufrió la separación matrimonial, tenía un gran aliado en su mujer, que le apoyaba en sus proyectos e ilusiones, pero ahora carece de estabilidad emocional.

De un tiempo a esta parte, se da cuenta de que no está satisfecho con el trabajo que desarrolla. Cada vez se encuentra más fatigado, frecuentemente le sienta mal la comida, tiene sensaciones de mareo, debilidad y se despierta por las noches congestionado. Ignorando las molestias que padece, vuelve a fumar, a pesar de lo que le costó dejarlo.

Para superar la sintomatología antes descrita intenta esforzarse y ponerse en forma; hace deporte. No obstante, y ante la persistencia de los síntomas decide consultar a su médico, quien no descubre ninguna alteración, excepto un poco elevada la tensión y el colesterol. Éste le recomienda que se tome la vida con calma y le receta unos tranquilizantes.

En la empresa se produce un cambio de dirección, debido a su inclusión dentro de un grupo multinacional. Esta situación hace que le propongan para un nuevo puesto de gestión, lo cual representa un ascenso.

A pesar de estar contento con el cambio, la nueva situación aumenta su ansiedad. Quiere cumplir con los nuevos objetivos pero se acentúa la sintomatología expresada al principio, con lo cual tiene que recurrir nuevamente al médico. Esta le recomienda un cambio de vida puesto que si no es un firme candidato al infarto.

Durante el año que transcurre (el último de su historia hasta que nos la refiere) se enfrenta con diversos problemas: dificultades con su equipo, acostumbrado a otro estilo; ambigüedad en su rol (director técnico-director de equipo- relación con clientes) pero sobre todo, la sensación de que el calendario se le echa encima y que no va a poder cumplir con los objetivos.

Todos estos factores aumentan su inseguridad y su intranquilidad; se vuelve irritable y hasta violento; sufre de insomnio, adelgaza, abandona la práctica deportiva y se recrudecen los dolores en el pecho, especialmente en las situaciones de tensión.

Se toma una semana de descanso y tras su incorporación al trabajo, reaparecen las molestias a los pocos días, a pesar de lo cual toma la decisión de esforzarse al máximo, trabaja más horas, se lleva el trabajo a casa y exige más rendimiento a sus colaboradores. A pesar de todo ello, empeora su eficacia, pospone decisiones, se ausenta de algunas reuniones alegando motivos sin importancia, tiene algunos roces con personas de su equipo que, en algunos casos, han llegado a ser discusiones violentas. En su entorno de trabajo se comenta que, algunas veces, parece estar en las nubes, ya que se le nota que no sigue el hilo de la conversación. Por otra parte, él se obsesiona con algunos de estos problemas y no puede pensar en otras cosas. A veces piensa que no vale para nada, que casi todo lo hace mal y que el futuro se presenta bastante oscuro. Fuma cada vez más y aquellos tranquilizantes que le recomendó su médico para un momento concreto se han convertido en algo habitual.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

Identificar las consecuencias de estar sometido a una situación de estrés, y clasificarlas según las indicaciones dadas por el/la profesor/a.

# CONSECUENCIAS PSÍQUICAS DEL ESTRÉS Y DE LA INSATISFACCIÓN

TRASTORNOS EMOCIONALES

ALTERACIONES COGNITIVAS

ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO

# INFLUENCIA DEL TRABAJO

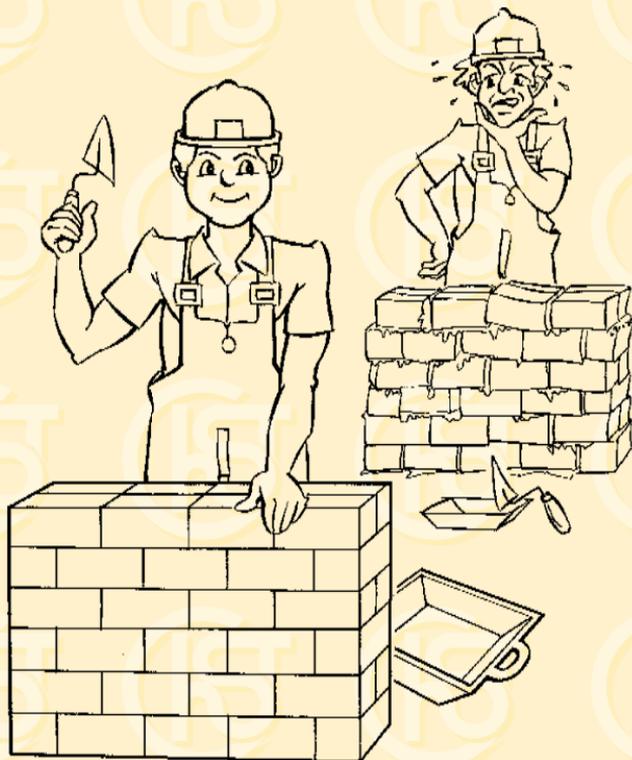
## POSITIVA

AUMENTO AUTOESTIMA  
DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD  
ADAPTACIÓN SOCIAL

## NEGATIVA

INESTABILIDAD PSICOLÓGICA  
DESADAPTACIÓN  
RETRASO MADURACIÓN  
DE LA PERSONALIDAD

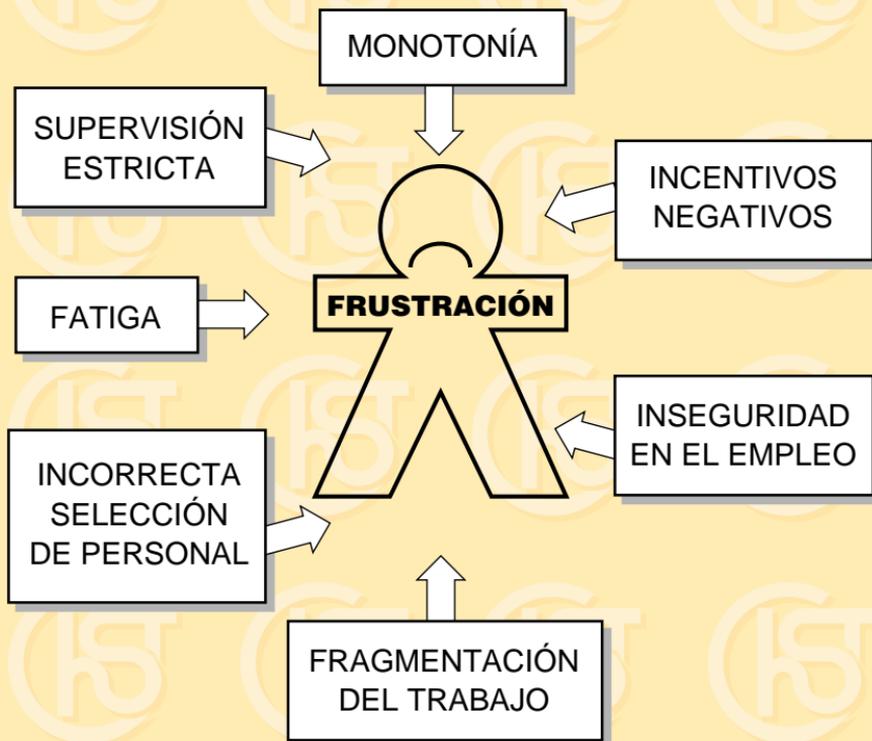
# TRABAJO - SATISFACCIÓN



# TRABAJO AISLADO



# LA FRUSTRACIÓN I



## LA FRUSTRACIÓN II



# MECANISMOS DE DEFENSA I

## DEFINICIÓN

SENTIMIENTOS,  
PENSAMIENTOS O CONDUCTAS  
RELATIVAMENTE INVOLUNTARIAS  
QUE SURGEN COMO RESPUESTA  
A UNA AMENAZA PSÍQUICA

# MECANISMOS DE DEFENSA II

CLASIFICACIÓN

PROYECCIÓN

REPRESIÓN

CONVERSIÓN

# MECANISMOS DE DEFENSA III

## PROYECCIÓN



# MECANISMOS DE DEFENSA IV

## REPRESIÓN



# MECANISMOS DE DEFENSA V

## CONVERSIÓN



# TRASTORNOS EMOCIONALES I



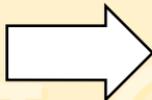
# TRASTORNOS EMOCIONALES II

## CLASIFICACIÓN

INSEGURIDAD

ANSIEDAD

DEPRESIÓN



PASIVIDAD

AGOTAMIENTO  
EMOCIONAL

APATÍA

# TRASTORNOS EMOCIONALES III

## INSEGURIDAD



# TRASTORNOS EMOCIONALES IV

## ANSIEDAD



# TRASTORNOS EMOCIONALES V

## DEPRESIÓN

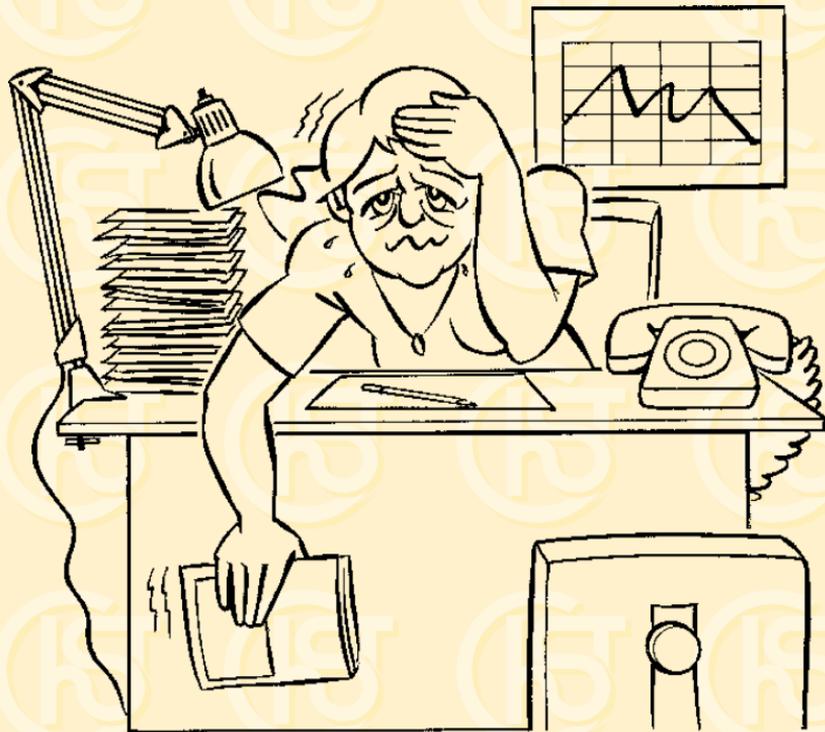


# TRASTORNOS EMOCIONALES VI

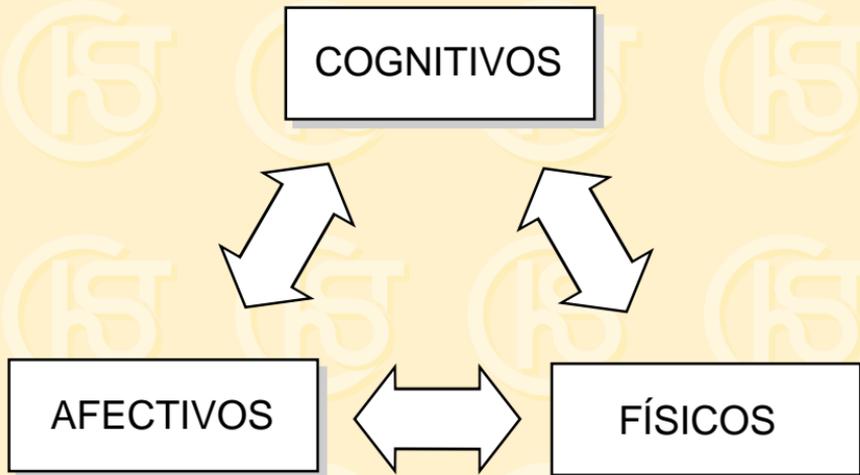
## APATÍA



# AGOTAMIENTO EMOCIONAL



# PROCESOS FUNDAMENTALES EN LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO



# ALTERACIONES COGNITIVAS

DISMINUCIÓN DE LA ATENCIÓN

PÉRDIDAS DE MEMORIA

INHIBICIÓN DEL PENSAMIENTO

# PROCESOS COGNITIVOS I

## ATENCIÓN



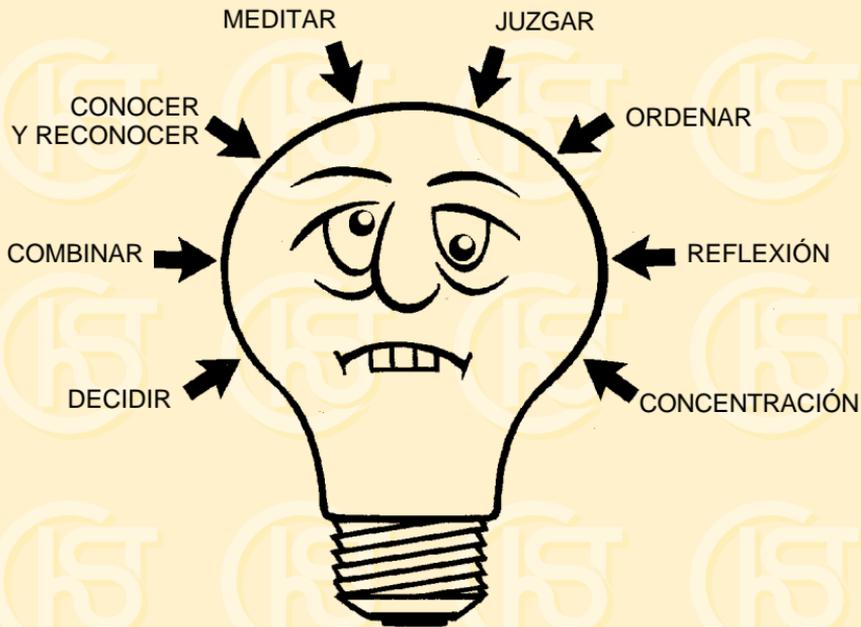
# PROCESOS COGNITIVOS II

## MEMORIA



# PROCESOS COGNITIVOS III

## PENSAMIENTO



# CONDUCTAS ANTE EL ESTRÉS

PASIVIDAD

HUÍDA

ENFRENTAMIENTO

# CONDUCTAS ANTE EL ESTRÉS

PERSONALIDAD

APRENDIZAJE

CONDUCTAS DE  
AFRONTAMIENTO

EXPERIENCIA

# REACCIONES ANTE EL ESTRÉS

## FISIOLÓGICAS

SUDOR, HIPERTENSIÓN...

## EMOCIONALES

PREOCUPACIÓN, ANSIEDAD, DEPRESIÓN...

## COMPORTAMENTALES

DIFICULTAD PARA TOMAR DECISIONES,  
EQUIVOCACIONES, TABACO, ALCOHOL,....

# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO I

SOBRE LA PERSONA

AGRESIÓN

AISLAMIENTO

DERROTISMO

ABUSO DEL ALCOHOL Y OTRAS DROGAS

# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO II

EN LA ORGANIZACION  
(O.I.T.)

## COMPORTAMIENTOS ACTIVOS

(QUEJAS, HUELGAS, RETRASOS,...)

## COMPORTAMIENTOS PASIVOS

(RESIGNACIÓN, ABSENTISMO,...)

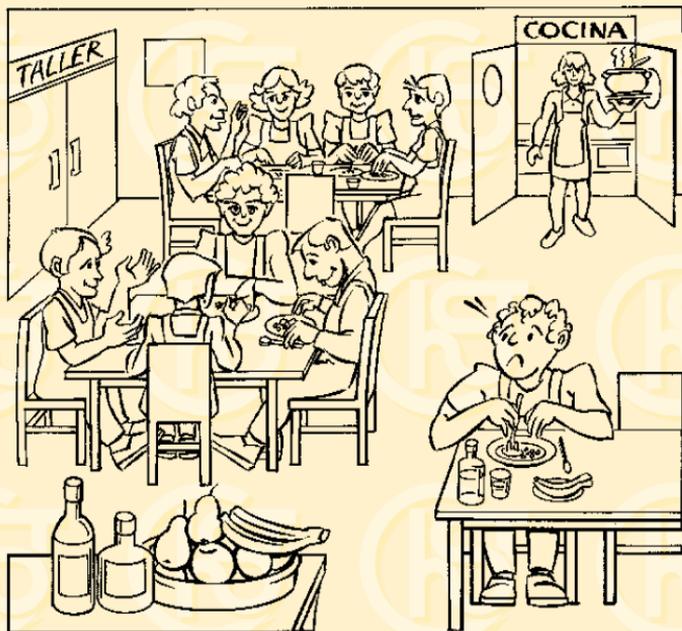
# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO III

## AGRESIÓN

ES LA CONDUCTA QUE PUEDE APARECER  
COMO CONSECUENCIA DEL FRACASO  
PARA DAR RESPUESTA ADECUADA  
A CIERTAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO

# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO IV

## AISLAMIENTO



# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO V

DERROTISMO



# ALTERACIONES DEL COMPORTAMIENTO VI

ABUSO DEL ALCOHOL Y OTRAS DROGAS



# FACTORES QUE FAVORECEN EL CONSUMO DEL ALCOHOL

FACTORES PSICOSOCIALES

FACTORES FÍSICOS Y QUÍMICOS

FACTORES ORGANIZATIVOS

# FACTORES PSICOSOCIALES

FALTA DE MOTIVACIÓN DEL TRABAJO

MONOTONÍA

RELACIONES CON EL MANDO

DIFICULTADES PARA LA PROMOCIÓN

FALTA DE PARTICIPACIÓN

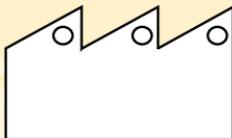
SOBRECARGA. INFRACARGA DE TRABAJO

ATENCIÓN SOSTENIDA

# FACTORES FÍSICOS Y QUÍMICOS

RUIDO

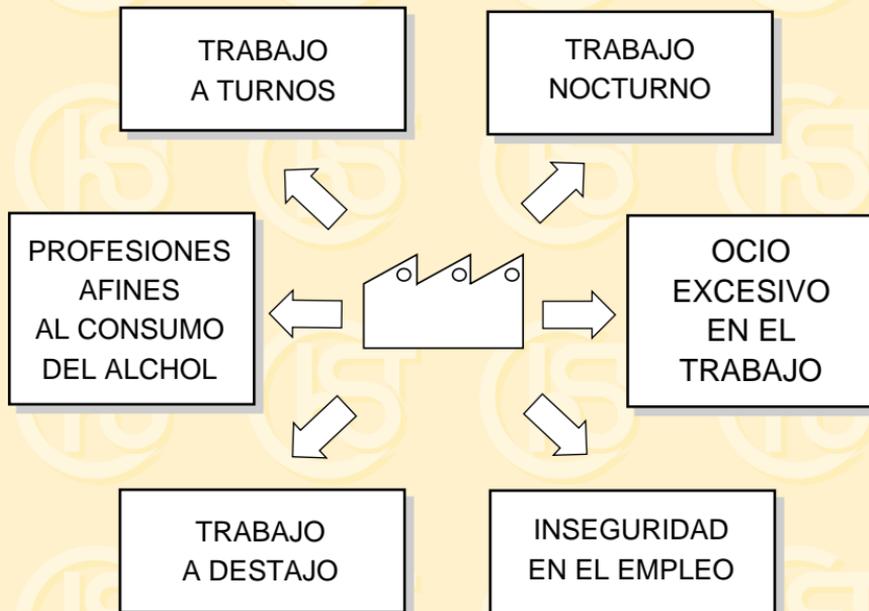
ALTAS  
TEMPERATURAS



BAJAS  
TEMPERATURAS

SUSTANCIAS  
QUÍMICAS

# FACTORES ORGANIZATIVOS



# **EFFECTOS DEL ALCOHOL**

**SOBRE LA SALUD  
EN EL MEDIO LABORAL**

**COSTES SANITARIOS  
Y FARMACÉUTICOS**

# **EFFECTOS DEL ABUSO DEL ALCOHOL EN LA SALUD**

TRASTORNOS SOMÁTICOS Y PSÍQUICOS

TRASTORNOS FAMILIARES

TRASTORNOS SOCIALES

# EFECTOS DEL ABUSO DEL ALCOHOL EN EL MEDIO LABORAL

DESCENSO DE LA PRODUCTIVIDAD

ABSENTISMO

ROTACIÓN DE MANO DE OBRA

AUMENTO DE ACCIDENTES DE TRABAJO

DISMINUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

DETERIORO DE LAS RELACIONES LABORALES

DETERIORO DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA

# PRINCIPIOS PARA UNA POLÍTICA PREVENTIVA Y ASISTENCIAL

CONSIDERACIÓN DEL ALCOHOLISMO  
COMO ENFERMEDAD

EVITAR EL DESPIDO

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE ASISTENCIA

PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODO EL PERSONAL

REDUCCIÓN DEL ALCOHOL  
EN EL LUGAR DE TRABAJO

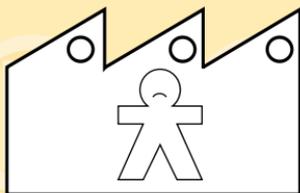
INFORMACIÓN Y FORMACIÓN

# EL TABACO



# CONSECUENCIA DE LOS FACTORES DE ÍNDOLE PSICOSOCIAL

## FACTORES PSICOSOCIALES



DISFUNCIONES  
EN LA VIDA LABORAL



DISFUNCIONES  
EN LA VIDA SOCIAL



DISFUNCIONES  
EN LA VIDA FAMILIAR

# DISFUNCIONES EN LA VIDA LABORAL

SOBRE LA CALIDAD DEL PRODUCTO

SOBRE LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN

AUMENTO DEL ABSENTISMO Y NÚMERO DE BAJAS

MOVILIDAD LABORAL INTERNA

ABANDONO DE LA EMPRESA

AUMENTO DE LA SINIESTRALIDAD LABORAL

RESISTENCIA AL CAMBIO

CONFLICTOS

# DISFUNCIONES EN LA VIDA SOCIAL Y FAMILIAR

OCIO EMBRUTECEDOR

FALTA DE PARTICIPACIÓN  
EN LA VIDA SOCIAL

CONSECUENCIAS SOBRE  
LA VIDA FAMILIAR



# EL GUARDA JURADO

---



## OBJETIVOS

Identificar los factores de índole psicosocial presentes en el texto.

Relacionar los factores negativos con una serie de consecuencias, sobre la vida familiar, social y laboral.

## MATERIAL

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a).

## DESARROLLO (Tiempo estimado: 1 hora)

Leer el caso del ejercicio práctico con todos los alumnos presentes en el aula, y explicar los ejercicios a realizar, distribuyendo a los asistentes en grupos. (10 minutos)

Trabajo en grupo propiamente dicho (Un tamaño de grupo adecuado sería cinco personas por grupo, procurando en la medida de lo posible, que su procedencia sea variada, delegados sindicales, técnicos de seguridad, médicos de empresa, etc...). (25-30 minutos)

Puesta en común de los grupos con discusión de los resultados obtenidos. (15-20 minutos)

## EL GUARDA JURADO

Juan Maria trabaja como guarda jurado en una empresa de seguridad, la cual vigila distintas instalaciones y empresas que han contratado sus servicios.

Lleva ya dos años trabajando en esta empresa y normalmente el trabajo lo realiza en horario nocturno.

Su turno suele comenzar a las 23 horas, concluyendo a las 6 horas del día siguiente. Normalmente, solo o en compañía de otro guarda (en función del tamaño y características de las instalaciones a controlar), lleva a cabo las tareas de vigilancia, que incluyen dos rondas a diversas horas, control de accesos y de los sistemas de alarma instalados (incendios, apertura de puertas, etc...)

Se hace algo pesada esta tarea, ya que las normas de trabajo impiden que pueda pasar las largas horas nocturnas, leyendo una novela, escuchando algún programa en la radio... En ocasiones se han presentado superiores de su empresa de improviso, y a veces han sorprendido a compañeros realizando alguna de estas actividades, sancionándoles duramente. No es tan difícil llegar al despido, dada la cantidad de posibles sustitutos que hay en el mercado de trabajo. Por eso hay que aguantar y dejar que las horas pasen lo más rápidamente posible. Luego volver a casa, cuando todo el mundo sale a sus ocupaciones, y él, cansado a intentar dormir. Lo malo es que conciliar el sueño a estas horas, cuando el trabajo de los demás está generando ruidos, con el tráfico en pleno apogeo, es, cuando menos, difícil. Y entonces, el día también se hace largo. Para paliar esto, hace una temporada estuvo apuntado a un gimnasio (además de pasar el tiempo, en la empresa esta bien visto que los guardas practiquen algún tipo de deporte para estar en forma ...). Pero se hacía duro ir a unas horas en las que va muy poca gente, además, al final entre el sueño acumulado y el cansancio de los entrenamientos, por la noche se le hacía harto difícil soportar el sueño.

Lo único bueno de este horario es que le ha permitido acabar la carrera, con lo que sus posibilidades de encontrar otro trabajo han aumentado, por lo menos en teoría, ya que aunque se ha presentado a dos entrevistas en el último año, todavía no ha conseguido cambiar de trabajo.

Para mejorar su currículum, también ha realizado un par de cursos de informática (pagados de su bolsillo), y todos los días continua acudiendo a una academia de inglés una hora al día.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

1. Elaborar un listado de factores de índole psicosocial que pudieran estar influyendo negativamente sobre el trabajador citado en el texto.
2. Clasificar las posibles consecuencias que pudieran tener los factores anteriormente citados, en los dos ámbitos siguientes: social - familiar y, laboral.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

CONOCIMIENTO SISTEMÁTICO DE LA SITUACIÓN

VALORACIÓN:

LAS CONDICIONES SON ADECUADAS O NO  
PARA LOS QUE REALIZAN EL TRABAJO

CONDICIONES NO ADECUADAS  
O INSATISFATORIAS

CONDICIONES ADECUADAS  
O SATISFATORIAS

MODIFICACIÓN DE LAS  
CONDICIONES DE TRABAJO

# ¿CUÁNDO EVALUAR?

AL CONSTATAR DISFUNCIONES

ANTE LA EXISTENCIA DE REQUISITOS LEGALES

AL COMPROBAR LA ADECUACIÓN  
DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS

AL REALIZAR UN ESTUDIO ESPECÍFICO  
(TRAS UNA EVALUACIÓN GLOBAL ANTERIOR)

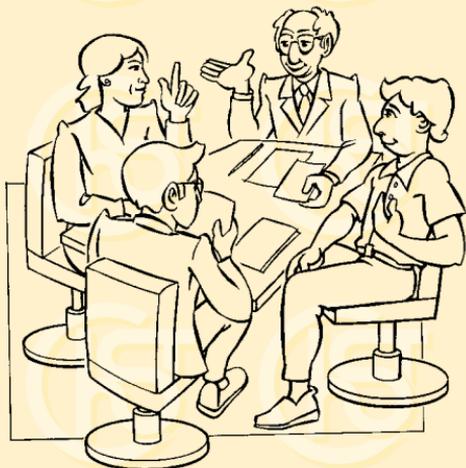
AL INTRODUCIR UNA INNOVACIÓN  
TÉCNICA, MATERIAL U ORGANIZATIVA

# PARTICIPACIÓN

LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES SOCIALES IMPLICADOS HACE POSIBLE:

CONSIDERAR TODOS LOS FACTORES IMPORTANTES DEL PROCESO DE TRABAJO

LA EFECTIVIDAD Y VALIDEZ DE LA EVALUACIÓN Y DE LAS MEDIDAS A ADOPTAR



# FASES DE LA EVALUACIÓN

DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS A ANALIZAR

IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES  
EXPUESTOS A DICHOS RIESGOS

ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA  
Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN A APLICAR

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN  
DEL TRABAJO DE CAMPO

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ELABORACIÓN DE UN INFORME DE RESULTADOS

# DETERMINACIÓN DE LOS RIEGOS A ANALIZAR

DEFINICIÓN CLARA Y PRECISA  
DEL PROBLEMA Y SUS DIMENSIONES



INFORMACIÓN:

- OPINIÓN GRUPOS SOCIALES IMPLICADOS
- DOCUMENTACIÓN PRODUCIDA EN LA EMPRESA
- OBSERVACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO
- CONSULTA DE BIBLIOGRAFÍA SOBRE EL TEMA Y CONSULTA A ESPECIALISTAS

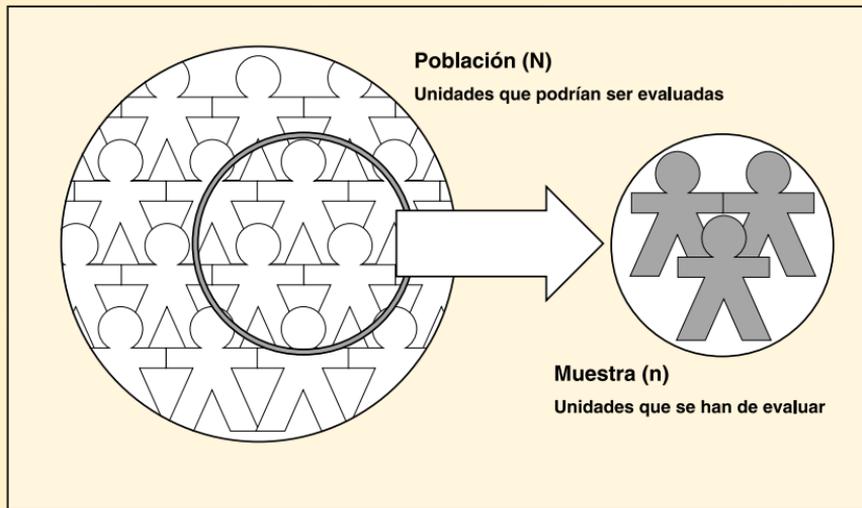
# IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES EXPUESTOS

CONSISTE EN DELIMITAR EL COLECTIVO DE TRABAJADORES Y PUESTOS DE TRABAJO IMPLICADOS EN EL ANÁLISIS



CUANDO EL COLECTIVO DE TRABAJADORES ES MUY AMPLIO ES NECESARIO ESCOGER UNA “MUESTRA” O PARTE REPRESENTATIVA DE DICHO COLECTIVO

# RELACIÓN ENTRE POBLACIÓN Y MUESTRA



# ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

LA ELECCIÓN DEPENDE, SOBRE TODO, DEL PROBLEMA O PROBLEMAS A ANALIZAR

## DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE MÉTODO Y TÉCNICA

	<b>MÉTODO</b>	<b>TÉCNICA</b>
DEFINICIÓN	SE REFIERE AL CONJUNTO DEL PROCESO INVESTIGADOR	INSTRUMENTOS, PASOS O MODO DEL MÉTODO Y SUBORDINADOS A SU PROPÓSITO
NIVEL	TEÓRICO	PRÁCTICO
RESPONDE A LOS INTERROGANTES	¿POR QUÉ SE HACE ASÍ?	¿CÓMO SE HACE?

# MÉTODOS

SEGÚN LA NATURALEZA DEL PROBLEMA A EVALUAR SE HAN DISTINGUIDO DOS TIPOS DE MÉTODOS:

## MÉTODO CUANTITATIVO O DISTRIBUTIVO

SE TRATA DE ANALIZAR AQUELLOS ASPECTOS “EN QUE LA CANTIDAD Y SU INCREMENTO O DECREMENTO CONSTITUYEN EL OBJETO DE LA DESCRIPCIÓN O EL PROBLEMA QUE HA DE SER EXPLICADO” (M. BELTRÁN)

TÉCNICAS CARACTERÍSTICAS: LA ENCUESTA

## MÉTODO CUALITATIVO O ESTRUCTURAL

SE TRATA DE “OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DE POR QUÉ LAS PERSONAS PIENSAN O SIENTEN DE LA MANERA EN QUE LO HACEN” (RICHARD A. KRUEGER)

TÉCNICAS CARACTERÍSTICAS:  
EL GRUPO DE DISCUSIÓN Y LA ENTREVISTA

# TÉCNICAS

ENCUESTA

ENTREVISTAS

(SEMIDIRIGIDAS, EN PROFUNDIDAD)

OBSERVACIÓN

GRUPOS DE DISCUSIÓN

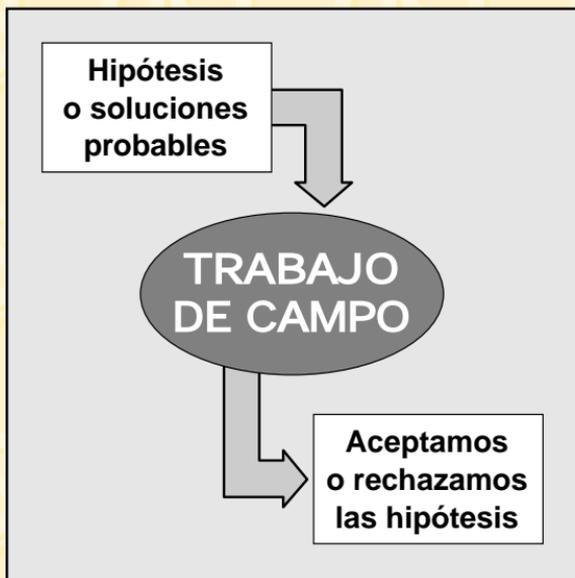
ESCALAS

ANÁLISIS DE DATOS PREEXISTENTES

(DATOS SECUNDARIOS)

# FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS:  
SON “LAS AFIRMACIONES QUE NORMALMENTE  
SOMETEMOS A COMPROBACIÓN REAL”  
(C. SELTZ Y OTROS)



# PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

TRABAJO DE CAMPO:  
FASE EN QUE SE PROCEDE A LA OBTENCIÓN  
PROPIAMENTE DICHA DE LOS DATOS

CONSISTE EN RECOGER SOBRE EL TERRENO  
LAS INFORMACIONES NECESARIAS  
PARA PODER LLEGAR AL CONOCIMIENTO  
COMPLETO DE LA SITUACIÓN



CONTROL DE TODOS LOS PASOS

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

FASE EN LA QUE SE PROCEDE  
AL TRATAMIENTO  
DE LOS DATOS OBTENIDOS

ANÁLISIS

HALLAR LAS CAUSAS “REALES”  
DEL PROBLEMA O PROBLEMAS

# ELABORACIÓN DE UN INFORME DE RESULTADOS

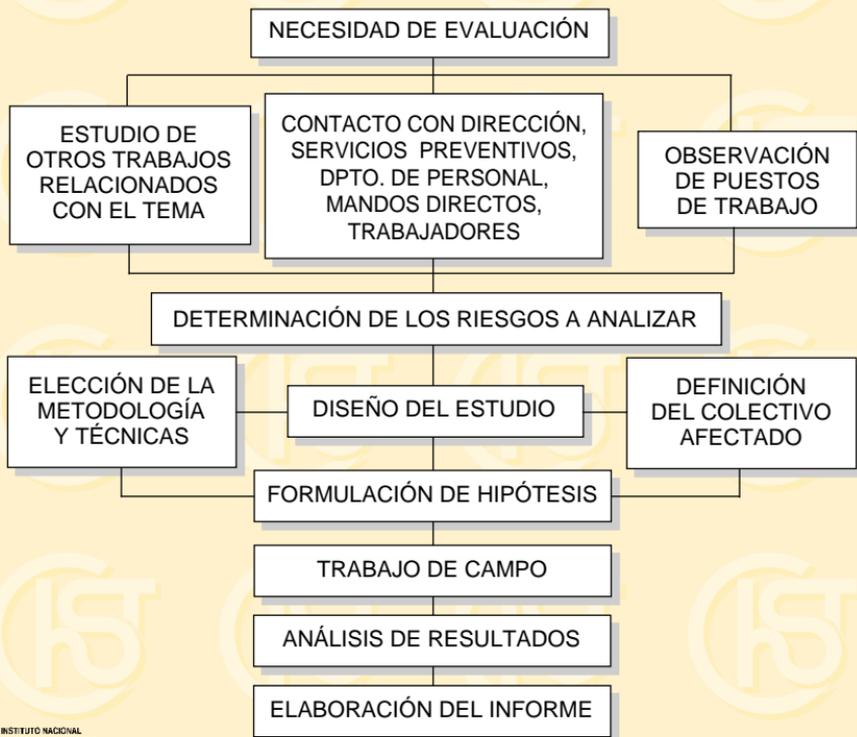
## INFORME DE LA EVALUACIÓN

ESTE INFORME DEBE PRESENTAR LA INFORMACIÓN DE MANERA CLARA

DEBE FACILITAR LA DISCUSIÓN, ENTRE TODAS LAS PERSONAS IMPLICADAS DE LA EMPRESA, SOBRE:

- LOS RESULTADOS OBTENIDOS
- LAS MEDIDAS A ADOPTAR

# ESQUEMA - RESUMEN DE LAS FASES DE EVALUACIÓN



# EVALUACIÓN

TRAS LA EVALUACIÓN, Y SIEMPRE  
QUE ÉSTA LO REQUIERA: INTERVENCIÓN

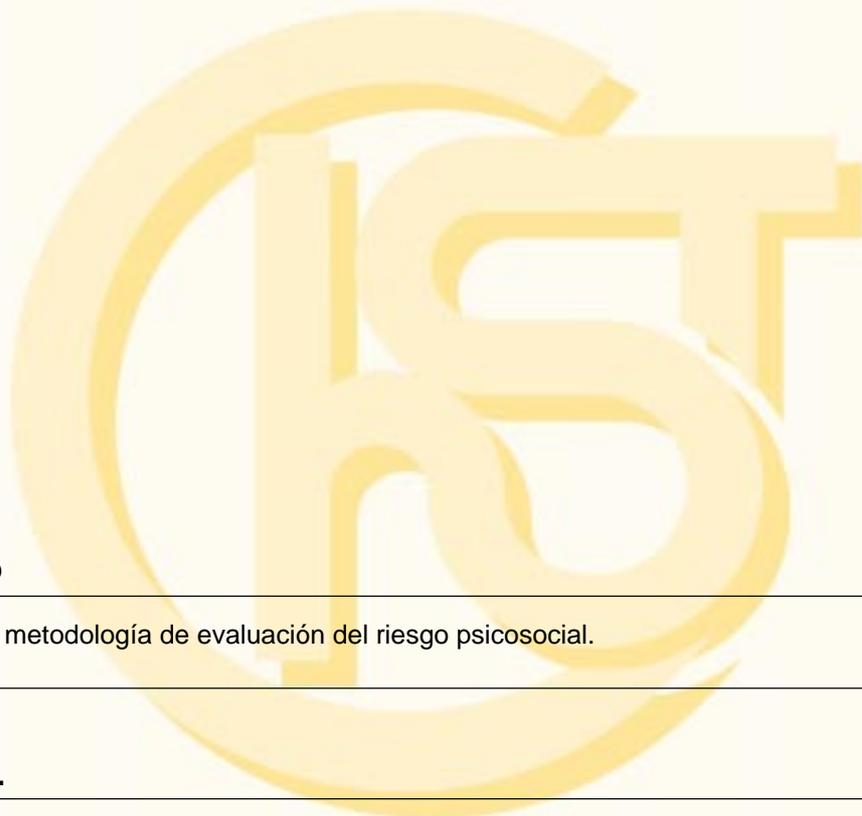
ELABORACIÓN Y PUESTA EN MARCHA  
DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN



SEGUIMIENTO Y CONTROL  
DEL PROGRAMA

# UNA EMPRESA EN CAMBIO

---



## **OBJETIVO**

Aplicar la metodología de evaluación del riesgo psicosocial.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio (para los/as alumnos/as).

Ficha de solución (para el/la monitor/a).

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: 2 horas)

En el momento de poner en común los resultados conviene que el/la monitor/a recuerde, a través de las transparencias correspondientes al capítulo IX, los puntos más importantes tratados en dicha lección.

Trabajo en grupos pequeños para analizar detenidamente el planteamiento del problema y dar respuesta a los interrogantes planteados. Elección de un portavoz para la puesta en común. (1 hora)

Puesta en común: el portavoz de cada grupo expondrá la respuesta que su grupo ha dado a cada interrogante justificando sus propuestas. Estas propuestas serán anotadas por parte del monitor y, al final de la intervención de todos los grupos se decidirá, entre todo el grupo-clase, las opciones de proyecto de evaluación más adecuadas. (1 hora)

## UNA EMPRESA EN CAMBIO

La empresa ECOFARMA, constituida en 1964, se dedica a la fabricación y distribución de medicamentos. Esta empresa cuenta en la actualidad con 73 trabajadores, de los cuales 18 realizan su trabajo en el área de producción. La media de edad de los trabajadores de la empresa es de 35 años, media que se supera en el área de producción.

Hace 1 año fue comprada por una multinacional francesa que decidió hacer cambios para modernizarla y hacerla más competitiva. Entre esos cambios, la nueva dirección decidió hace 6 meses introducir nuevas tecnologías en el área de producción, por lo que se estableció un programa de formación para los trabajadores implicados.

A partir de estos cambios, la dirección ha constatado en el área de producción, en contra de sus expectativas, disfunciones importantes en la cantidad y calidad de producción, disfunciones que repercuten en el resto de las áreas de la empresa. Además, se ha hecho evidente, un aumento de los tiempos muertos, de los errores en la ejecución, de los incidentes, mayores quejas sobre una carga de trabajo excesiva, etc.

Entre los trabajadores de producción se repiten comentarios del tipo:

“Acabo más cansado que antes... Me tiemblan las piernas cada vez que se para la nueva máquina porque no sé qué hacer. Y estar llamando constantemente al experto...”

“Yo creo que estábamos mejor con las máquinas antiguas; ya las conocíamos ... Estas máquinas fallan menos pero cuando fallan hay que estar mucho más pendiente. Me siento agobiado”.

“... tal y como están las cosas del trabajo o te adaptas o... a la calle”

“El propio jefe no lo dice ; pero se ve, que está desbordado por las nuevas máquinas”.

“A mi edad no puedo aprender ya tantas cosas nuevas”.

“A la empresa lo único que le interesa es que salgan los medicamentos...”

“Desde producción los pedidos se retrasan y los clientes han empezado a quejarse”.

“Manuel, el del sindicato, dice que no les han consultado nada para hacer estos cambios”.

La situación es preocupante y se teme por parte de la dirección y del equipo de recursos humanos que se prolonguen y agudicen estos problemas si no se interviene a tiempo. Por ello, se plantea analizar y estudiar las causas de esta situación.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

Con el fin de analizar los diferentes problemas de carácter psicosocial presentes en la empresa ECOFARMA, se solicita diseñar un plan de evaluación que comprenda:

1. Determinación de los riesgos a analizar.
2. Identificación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos.
3. Formulación de hipótesis.
4. Elección de la metodología y de las técnicas a aplicar.

## TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

### 1. Determinación de los riesgos a analizar

La información facilitada para el diseño del presente estudio nos sitúa la introducción de una nueva tecnología en el origen de los problemas detectados.

Por lo tanto, éste debe ser nuestro punto de partida.

En condiciones reales, para una buena definición del problema o problemas a estudiar, sería necesario revisar toda la información posible sobre el tema: entrevistas con los diferentes grupos sociales dentro de la empresa y documentación diversa (entre otros aspectos, sobre las características de la nueva tecnología, los plazos de su implantación en la empresa, etc.)

### 2. Identificación de los trabajadores expuestos a dichos riesgos.

Parece que el colectivo de trabajadores objeto de nuestro estudio se puede reducir a los 18 trabajadores de producción; área donde se detectan las principales quejas y anomalías.

### 3. Formulación de objetivos e hipótesis

Siempre que se introduce una innovación en el lugar de trabajo que puede alterar significativamente la situación existente, como es el caso que se presenta en esta empresa con la introducción de nuevas tecnologías, es muy importante contar con la participación de todos los grupos sociales implicados.

La introducción de una nueva tecnología se traduce en la definición de nuevas competencias a dominar mediante un plan de formación.

Teniendo en cuenta ésto, podemos plantear las siguientes hipótesis:

- El programa de formación general impartido entre los trabajadores de producción no se ha adaptado a las características individuales de los trabajadores (edad, formación básica, etc.).
- Una causa del aumento de la carga mental y física del trabajador viene dada por la falta de adecuación entre el trabajo previsto con las nuevas máquinas y el trabajo real a realizar.
- No existe una buena comunicación entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores.
- Ni los trabajadores ni sus representantes han sido convocados para informarles de la necesidad e interés de la innovación tecnológica, lo cual ha incrementado el rechazo y desconfianza de los trabajadores hacia el cambio.

### 4. Elección de la metodología y de las técnicas a aplicar.

Serían adecuadas:

- Observación del trabajo real en una muestra de los puestos de trabajo afectados.
- A partir de las entrevistas realizadas, diseñar una encuesta cuyo cuestionario se pasaría a todos los trabajadores de producción.

# TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

---

## **OBJETIVO**

Elaborar un cuestionario en función de las hipótesis formuladas en el capítulo 9, que sirva para analizar los factores de origen psicosocial.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio "Una Empresa en Cambio" (para el/la alumno/a).  
Normas para la elaboración de cuestionarios (a facilitar por el propio monitor/a).  
Transparencias en blanco para escribir las respuestas.

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: 2 horas)

Se distribuirá al alumnado en grupos de 5-7 personas, para que elaboren un cuestionario (mínimo 10 preguntas, excluidas las de identificación) que sirva para obtener la información necesaria para rechazar o refutar la hipótesis planteada en el ejercicio "Una Empresa en Cambio". (1 hora)

Distribuir a los grupos, de tal forma, que unos tengan que elaborar un cuestionario de preguntas cerradas, y otros de preguntas abiertas. Se comentará, por parte del monitor/a, que esa distribución se realiza únicamente a efectos didácticos y que los cuestionarios pueden contener preguntas cerradas y abiertas, citando la dificultad que conlleva el análisis de las preguntas abiertas.

Puesta en común de los cuestionarios elaborados. (1 hora)

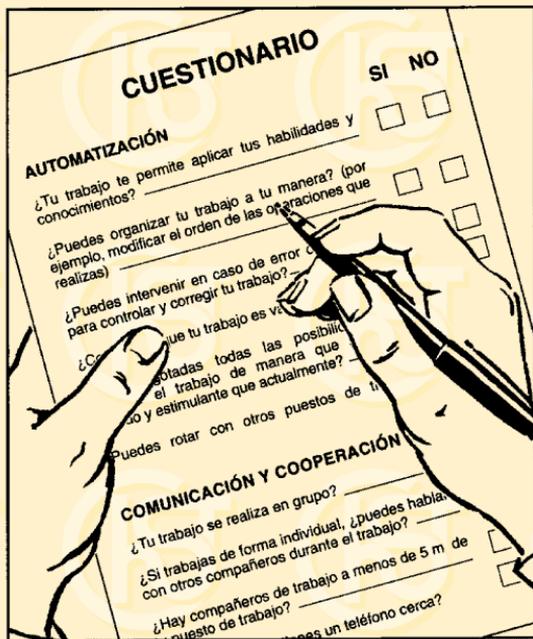
Se puede aprovechar el cuestionario elaborado de preguntas abiertas, para representar una situación en la que el portavoz de un grupo haga de entrevistador y otro (voluntario) de entrevistado. A través de esta representación, se pueden realizar comentarios acerca de la dificultad de llevar a cabo correctamente una entrevista.

# VALORACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES

LA VALORACIÓN  
DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES  
SE BASA EN EL CONTACTO  
DIRECTO O INDIRECTO  
CON LOS TRABAJADORES

# DEFINICIÓN DE CUESTIONARIO

ES UN PROCESO ESTRUCTURADO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA CUMPLIMENTACIÓN DE UNA SERIE DE PREGUNTAS



# ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PREGUNTAS

CONCISAS

FORMULADAS DE MODO QUE OBTENGAMOS LA RESPUESTA DE LA FORMA DESEADA

NO USAR PALABRAS CON CARGA EMOCIONAL

NO SE DEBEN FORMULAR PREGUNTAS QUE INCLUYAN NEGACIONES

EVITAR PROPONER PREGUNTAS CONTRARIAS A VALORES UNIVERSALMENTE ACEPTADOS

DAR LUGAR A TODAS LAS RESPUESTAS POSIBLES

ETC

# FORMA DE LAS PREGUNTAS

## 1. ABIERTAS

EJEMPLO: ¿CUÁL ES EL NIVEL DE FORMACIÓN GENERAL NECESARIO AL PUESTO DE TRABAJO?

## 2. CERRADAS

EJEMPLO: ¿CUÁL ES EL NIVEL DE FORMACIÓN GENERAL NECESARIO AL PUESTO DE TRABAJO?

- SÓLO PRÁCTICA
- SABER LEER Y ESCRIBIR
- FORMACIÓN TÉCNICA (DE LA EMPRESA)
- FORMACIÓN PROFESIONAL
- FORMACIÓN MEDIA O SUPERIOR

## 3. FILTRO

EJEMPLO: ¿HA ASISTIDO A ALGÚN CURSO O CHARLA DE FORMACIÓN RELACIONADO CON SU TRABAJO?

- SI / - NO

(SI LA RESPUESTA ES “NO” YA NO ES NECESARIO FORMULAR UNA NUEVA PREGUNTA RELATIVA A ESE TEMA)

# ENCUESTA

## VENTAJAS

PROCEDIMIENTO RELATIVAMENTE BARATO  
PERMITE LA OBTENCIÓN  
DE UN GRAN VOLUMEN DE INFORMACIÓN  
FACILITA EL ANONIMATO

## LIMITACIONES

NO SE ADAPTA A LAS DIFERENCIAS  
INDIVIDUALES  
REQUIERE LA COLABORACIÓN  
DEL ENCUESTADO  
NOS DA INFORMACIÓN INSTANTÁNEA

# ENTREVISTA

CONVERSACIÓN DIRECTA, METÓDICA Y PLANIFICADA DE ANTEMANO ENTRE DOS O MÁS PERSONAS, UNA DE LAS CUALES, EL ENTREVISTADOR, INTENTA OBTENER INFORMACIÓN DE LA OTRA U OTRAS PERSONAS



# CONDICIONES BÁSICAS PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ENTREVISTA

ESTABLECER UNA ATMÓSFERA DE COMODIDAD

AYUDAR A LA PERSONA ENTREVISTADA PARA QUE SE SIENTA A GUSTO E INCLINADA A HABLAR

SABER ESCUCHAR

FORMULAR EN UN PRINCIPIO, PREGUNTAS QUE NO INDUZCAN A NEGAR LA RESPUESTA Y QUE NO PROVOQUEN ACTITUDES NEGATIVAS

CONCEDER TIEMPO SUFICIENTE

ETC.

# ENTREVISTA

## VENTAJAS

FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE  
A LAS PERSONAS Y A LAS CIRCUNSTANCIAS

SE PUEDE OBSERVAR AL ENTREVISTADO  
REACCIONES, GESTOS, CONDUCTAS

MAYOR ESPONTANEIDAD EN LAS RESPUESTAS

## LIMITACIONES

MAYOR DURACIÓN DEL TIEMPO  
DE LA INVESTIGACIÓN

AUMENTO DEL COSTE ECONÓMICO  
DE LA INVESTIGACIÓN

FORMACIÓN TÉCNICA DEL ENTREVISTADOR

# OBSERVACIÓN

CONSISTE EN ESCUCHAR Y VER LOS FENÓMENOS  
QUE QUEREMOS INVESTIGAR



# FASES DE LA OBSERVACIÓN

## 1. SELECCIÓN

CONSISTE EN SELECCIONAR EL FENÓMENO/S ÚTIL/ES PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN

## 2. RECOGIDA DE DATOS

HA DE REALIZARSE DE UNA FORMA MUY CONTROLADA, CONOCIENDO EN TODO MOMENTO, LO QUE SE OBSERVA Y POR QUÉ SE OBSERVA

# OBSERVACIÓN

## VENTAJAS

LOS HECHOS SON ESTUDIADOS DIRECTAMENTE POR EL OBSERVADOR EN EL MOMENTO EN QUE SE PRODUCEN

SE PUEDE OBTENER INFORMACIÓN ADICIONAL A LA INICIALMENTE PRETENDIDA

SE REQUIERE MENOS COOPERACIÓN POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS OBSERVADOS

## LIMITACIONES

NO TODOS LOS FENÓMENOS PUEDEN SER OBSERVADOS DIRECTAMENTE

LOS VALORES CULTURALES PUEDEN DAR LUGAR A UN PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA IMPUESTO POR LA PROPIA SUBJETIVIDAD DEL OBSERVADOR

NECESIDAD DE INVERTIR GRAN CANTIDAD DE TIEMPO PARA EL CORRECTO APRENDIZAJE DE LA TÉCNICA

# ESCALAS

CONSISTEN EN UNA SERIE DE ÍTEMS  
QUE HAN SIDO SELECCIONADOS  
DE FORMA QUE CONSTITUYEN UN  
CRITERIO VÁLIDO, FIABLE Y EXACTO  
PARA MEDIR FENÓMENOS  
PSICOLÓGICOS Y/O SOCIALES

# TIPOS DE ESCALAS

1 SERIE DE PROPOSICIONES SOBRE LAS QUE SE PIDE MANIFESTAR EL GRADO DE ACUERDO O DE DESACUERDO

EJEMPLO:

ES AGRADABLE TRABAJAR PARA ESTA EMPRESA

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDIFERENTE

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

2 SE PIDE QUE SE ASIGNE UN VALOR DENTRO DE UNAS PUNTUACIONES DETERMINADAS

EJEMPLO:

INDIQUE EL GRADO DE AUTONOMÍA QUE TIENE VD.  
PARA ORGANIZAR EL TRABAJO

NINGUNA  
AUTONOMÍA

1

2

3

4

5

MUCHA  
AUTONOMÍA

# TÉCNICAS

HECHOS

OBSERVACIÓN

ENCUESTA

ENTREVISTA

ACTITUDES

ENTREVISTA

ESCALAS

OPINIONES

ENCUESTA

ESCALAS

ENTREVISTA

COMPORTAMIENTO  
DEL GRUPO

TÉCNICAS  
DE GRUPO

OBSERVACIÓN

# LEST

ASPECTOS PSICOSOCIALES

INICIATIVA

STATUS SOCIAL

COMUNICACIÓN

COOPERACIÓN

IDENTIFICACIÓN CON EL PRODUCTO

# CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

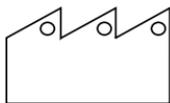
## CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

**M** = MUJY SATISFECHO; **B** = BASTANTE; **P** = POCO; **N** = NADA

	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>P</b>	<b>N</b>
¿ESTÁ VD. SATISFECHO CON SU SALARIO? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON EL TIPO DE TRABAJO QUE HACE? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON LOS EMPLEADOS QUE DEPENDEN DE VD.? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON LOS JEFES Y SUPERIORES? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON LOS COMPAÑEROS? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON SUS POSIBILIDADES DE ASCENSO? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿CON LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO QUE ACTUALMENTE TIENE? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# VALORACIÓN DEL ESTRÉS

## CONDICIONES LABORALES



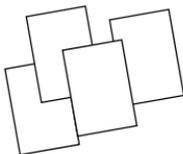
CONTENIDO TRABAJO  
CONDICIONES DEL ENTORNO FÍSICO  
CONDICIONES DE EMPLEO  
RELACIONES SOCIALES

## INDIVIDUO



CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD  
CAPACIDAD PERCEPTIVA  
MODOS DE AFRONTAMIENTO  
APOYO SOCIAL

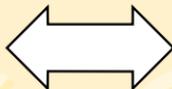
## CONSECUENCIAS



RECONOCIMIENTOS MÉDICOS  
MEDIDAS BIOQUÍMICAS  
MEDIDAS ELECTROFISIOLÓGICAS  
ABSENTISMO  
ROTACIÓN PERSONAL

# RELACIÓN ENTRE TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

TECNOLOGÍA

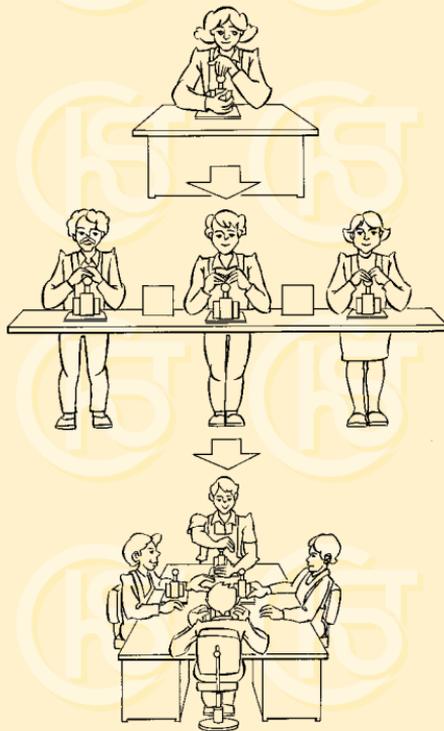


ORGANIZACIÓN

# EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

MODO DE PRODUCCIÓN	MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
ARTESANAL	PRE-INDUSTRIAL
EN MASA	TAYLORISMO-FORDISMO
AJUSTADA (LIGERA, FLEXIBLE)	TOYOTISMO (MODELO JAPONÉS)

# EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



# CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN EN MASA

SEPARACIÓN RADICAL  
ENTRE CONCEPCIÓN Y EJECUCIÓN

ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES

FRAGMENTACIÓN DE TAREAS

PARCELACIÓN DE LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN

ASIGNACIÓN RÍGIDA DE OBREROS  
A PUESTOS DE TRABAJO

INTEGRACIÓN EN LA CADENA DE MONTAJE

MOTIVACIÓN EXCLUSIVAMENTE ECONÓMICA

PREPONDERANCIA DE LA AUTORIDAD

# TAYLORISMO - FORDISMO: PROBLEMAS

EXCESIVA RIGIDEZ

DIFICULTAD DE ADAPTACIÓN A CAMBIOS  
TECNOLÓGICOS Y DE TENDENCIAS DE MERCADO

DIFICULTADES PARA INCORPORAR  
ADECUADAMENTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

DIFICULTADES PARA CREAR MOTIVACIÓN

INSATISFACCIÓN

DIFICULTADES PARA SATISFACER  
LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES

# CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN AJUSTADA

INTEGRACIÓN DE LA CALIDAD

FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS «JUSTO A TIEMPO»

INCORPORACIÓN DE LA CREATIVIDAD  
DE LOS TRABAJADORES  
A LA MEJORA CONTINUA DEL TRABAJO

FORMA DE TRABAJO MÁS DINÁMICA,  
FRECUENTEMENTE EN GRUPO  
Y CON PLURIFUNCIONALIDAD

## **OBJETIVOS DESEADOS**

**UN PRODUCTO O SERVICIO EN  
CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTE**

**UN TRABAJO EN CONDICIONES ADECUADAS  
DE SALUD Y SEGURIDAD**

**UN TRABAJO QUE PROPORCIONE  
BIENESTAR Y SATISFACCIÓN**

# PRODUCTOS NO DESEADOS

BAJA PRODUCTIVIDAD

CALIDAD INSUFICIENTE

AVERÍAS

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES  
PROFESIONALES

ABSENTISMO

TENSIONES, CONFLICTOS

ROTACIÓN NO PREVISTA

OTROS

(DAÑOS MEDIOAMBIENTALES, ETC.)

# COMPARACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PRODUCTOS NO DESEADOS

OBJETIVOS DESEADOS	PRODUCTOS NO DESEADOS
UN PRODUCTO O SERVICIO EN CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTE	BAJA PRODUCTIVIDAD CALIDAD INSUFICIENTE AVERÍAS
UN TRABAJO EN CONDICIONES ADECUADAS DE SALUD Y SEGURIDAD	ACCIDENTES Y ENFERMEDADES ABSENTISMO TENSIONES, CONFLICTOS
UN TRABAJO QUE PROPORCIONE BIENESTAR Y SATISFACCIÓN	ROTACIÓN NO PREVISTA OTROS (MEDIOAMBIENTALES, ETC.)

# PRINCIPALES ASPECTOS DEL TRABAJO PARA CONSIDERAR

VARIEDAD

SIGNIFICACIÓN DEL TRABAJO

AUTONOMÍA

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

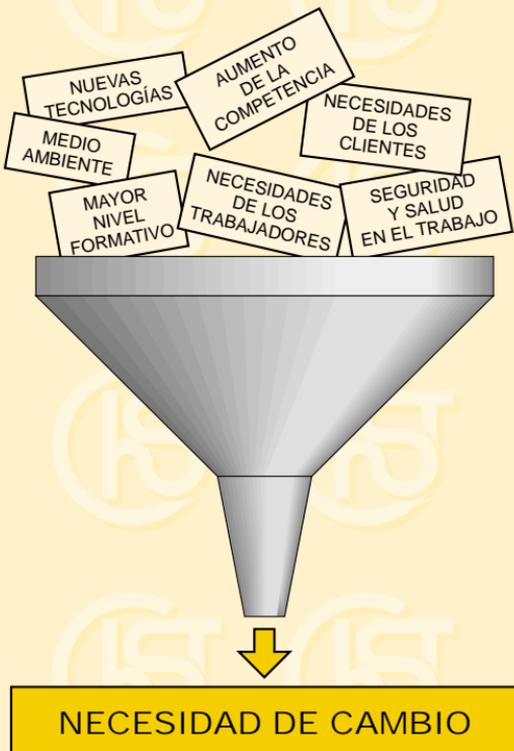
CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

COMUNICACIÓN

DESARROLLO SOCIO-PROFESIONAL

RESPONSABILIDAD

# MOTIVACIONES PARA EL CAMBIO



# LOS FACTORES DEL CAMBIO

**CAMBIO  
ORGANIZATIVO**

**TÉCNICOS**

**FORMATIVOS**

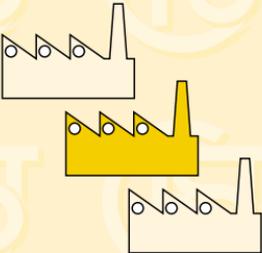
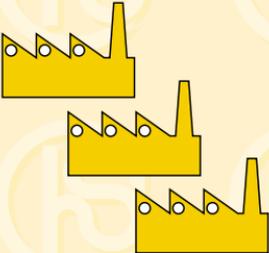
**SOCIALES**

**ECONÓMICOS**

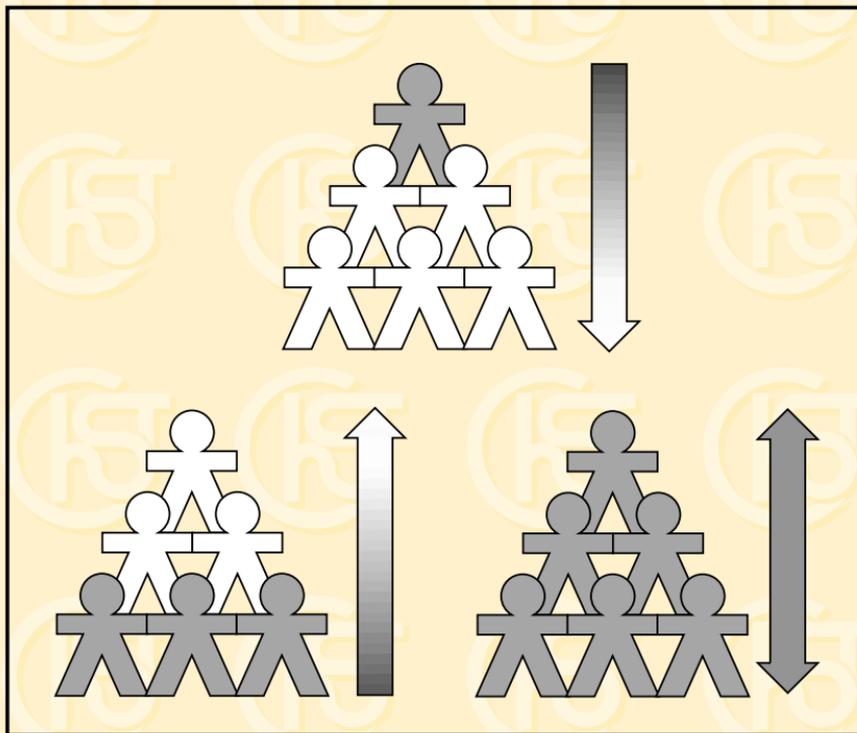
**LEGALES**

**FACTORES PARA CONSIDERAR**

# ÁMBITO DE APLICACIÓN

PARCIAL	TOTAL
	
	
	

# PROCEDIMIENTO DE IMPLANTACIÓN



# ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## TIPOS DE CAMBIO

### INDIRECTOS

CÍRCULOS DE CALIDAD

GRUPOS DE PROGRESO

### DIRECTOS

CAMBIOS EN LA FORMA  
DE TRABAJAR

# CAMBIOS EN LA FORMA DE TRABAJAR

MEJORA DE LAS  
CONDICIONES DE TRABAJO



CAMBIOS EN LA  
FORMA DE TRABAJAR

# TRABAJO EN GRUPO

## CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

TAMAÑO REDUCIDO  
(10-15 PERSONAS)

GRUPO ESTABLE  
OBJETIVO COMÚN

TAREAS INTERRELACIONADAS

AUTONOMÍA DE DECISIÓN

AUTONOMÍA TEMPORAL

MEDIOS MATERIALES PROPIOS

RESPONSABILIDAD COLECTIVA

ASUNCIÓN DE TAREAS COMPLEMENTARIAS

# CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

---

## OBJETIVOS

Definir los factores que inciden en un proceso de cambio.  
Analizar los obstáculos que, previsiblemente, pueden darse en una situación de cambio.  
Proponer vías para salvar los obstáculos antes mencionados.

## MATERIAL

Instrucciones para cada participante del rol-playing (a crear por el/la monitor/a).

## DESARROLLO (Tiempo estimado: de 1 a 4 horas)

Se pueden considerar, en principio, dos opciones:

- a) Utilizar la experiencia de uno de los asistentes, de manera que pueda ilustrar adecuadamente el proceso, sus factores, el papel de los diferentes grupos, los puntos fuertes y débiles, las dificultades de aplicación encontradas, y los resultados obtenidos. En este caso se le debe pedir que lo vaya contando y respondiendo a las preguntas que se le planteen. El/la monitor/a debe asegurarse que los aspectos más importantes, factores, problemas, resultados, etc., salgan en la exposición. (1 hora)
- b) Simular un proceso de cambio completo (rol-playing). Se puede usar como ejemplo de referencia, el vídeo "Ambiente de trabajo" de Siemens, a partir del cual se pueden diseñar los supuestos del montaje de teléfonos con las siguientes alternativas:

*En serie.* No sale exactamente en el vídeo, pero puede verse reflejado. Es la situación de partida.

*En un puesto individual "enriquecido".* Está reflejado exactamente en el vídeo. Es la situación de llegada intermedia.

*En un grupo "parcialmente autónomo".* No sale exactamente en el vídeo, pero puede verse reflejado. Puede ser una situación de llegada final.

*Alguna otra que el grupo elabore.*

Con esa base, se pueden repartir entre los asistentes, los siguientes papeles:

- Director (puede ser el monitor, para controlar el ejercicio)
- Director Financiero
- Responsable de Recursos Humanos
- Jefe de Fabricación
- Jefe de Formación
- Jefe del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales
- Mando Intermedio de la zona afectada
- Trabajador afectado directamente por el cambio
- Representante sindical

El ejercicio podría simplificarse, en función del grupo y del tiempo disponible, reduciéndolo a los siguientes papeles:

- Director (puede ser el monitor, para controlar el ejercicio)
- Jefe de Fabricación
- Jefe del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales
- Mando Intermedio de la zona afectada
- Trabajador afectado directamente por el cambio

Una vez planteado el caso en líneas generales se pide, partiendo de las mínimas instrucciones entregadas a cada "actor", elaborar en 20 minutos la postura de cada "personaje" ante el cambio del trabajo, partiendo de la fabricación en cadena, indicando propuestas de modificación y requisitos necesarios para llevarlas a cabo. No parece oportuno dar en el texto las indicaciones para cada personaje, ya que cada monitor/a puede, de esta manera, dar un enfoque más libre a cada personaje. Por ejemplo: que todos los personajes quieran cambiar y uno de ellos ponga obstáculos porque no lo quiere o no lo ve claro. Durante este tiempo, el resto de alumnos deberá ponerse de acuerdo en los diferentes aspectos que se deben observar y quién realiza cada observación.

El ejercicio se puede realizar en dos fases, según se plantee el paso a "puesto enriquecido", o a "trabajo en grupo".

Puede completarse este trabajo individual con una discusión de grupo en la que cada uno indicaría su postura y la defendería, tratando de llegar a decisiones operativas guiados por el director-monitor.

Durante la puesta en común, se pretende sólo poner de manifiesto los factores que influyen, y los obstáculos que es previsible encontrar en un proceso de cambio, evitando dogmatizar acerca de la bondad absoluta de ninguna de las propuestas. Es el momento de volver a recalcar el carácter dinámico del proceso, y la conveniencia de que se desarrolle en un contexto de participación de los diferentes agentes sociales implicados.

La duración del ejercicio oscilaría entre 2 y 4 horas según las opciones elegidas, y según la naturaleza del grupo.

# CAMBIOS EN ASFA

---

## OBJETIVO

Diferenciar distintas formas de actuación frente al cambio.  
Definir las condiciones óptimas para producir el cambio.

## MATERIAL

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a).

## DESARROLLO (Tiempo estimado: 1 hora)

Para alumnos/as adultos con experiencia en el mundo laboral, se aconseja que el ejercicio se realice al principio del tema. De esta manera, es el propio alumnado el que descubre, a partir de sus propias experiencias, la forma en que debe llevarse a cabo el cambio.

Cuando el alumnado sea más joven (alumnos de F.P. o similar), se tendría que valorar el nivel de conocimientos sobre este tema y luego decidir si se imparte al principio o al final de la sesión teórica.

Para la realización material del ejercicio, se debe repartir copia del mismo entre los asistentes y dividir el grupo de clase en grupos reducidos, para que trabajen el ejercicio, a través de la discusión entre sus miembros. (30 minutos)

Puesta en común de todos los grupos, mediante la explicación, por parte del portavoz de cada grupo, del núcleo de discusión, y las conclusiones a que han llegado. (30 minutos)

Finalmente, el/la monitor/a deberá complementar los puntos que han quedado oscuros o incompletos, con la correspondiente explicación.

## CAMBIOS EN ASFA

La empresa ASFA, dedicada a la fabricación de motores eléctricos venía trabajando con el sistema tradicional de trabajo en cadena. Debido al cambio producido en los mercados y, ante la posibilidad de perder espacio en los mismos, se enfrenta a un cambio total de la misma.

El cambio se plantea de la siguiente manera:

- En la sección de comercial, se habla con todo el personal informando de la necesidad del cambio y de la nueva forma de trabajo que se quiere lograr y de las implicaciones, tanto contractuales como económicas, que puede conllevar.
- En la sección de producción, se informa a los mandos y se les pide que transmitan la información a sus subordinados pero cuidando de no alarmarles. Éstos cumplen el mandato pero obviando las cuestiones más espinosas. El personal de esta sección manifiesta sus inquietudes y se abre un periodo de temores y de cierto nerviosismo.
- En el resto de secciones, se informa a través de los mandos, se les pide opinión, y se les facilita información periódica.

### **CUESTIONES A RESOLVER**

¿Qué tipo de comunicación se ha dado en cada caso?

Defina el nivel de participación en cada situación.

¿Cómo desarrolla sus funciones cada mando en cada caso?

¿Qué características cree que deberían cumplirse en una situación de cambio para que se lograra con éxito?

# VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN

---



## **OBJETIVO**

Definir las hipótesis en función de los datos recogidos mediante encuesta.

Valorar la formación como un factor psicosocial capaz de influir en la satisfacción laboral de los trabajadores.

## **MATERIAL**

Ficha del ejercicio (para el/la alumno/a).

## **DESARROLLO** (Tiempo estimado: 1 hora)

Trabajo en grupos (de unas 5 personas), para la lectura del informe y respuesta a las preguntas. (30 minutos)

Puesta en común para intentar llegar a unas conclusiones generales. (30 minutos)

## VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN

En una pequeña sección de trabajo de la Administración Pública, donde se efectúa la tramitación de ciertos expedientes, se llevó a cabo un estudio de las condiciones de trabajo, en un intento de analizar posibles riesgos laborales y, en concreto, algunos problemas psicosociales.

Una de las técnicas empleadas para la recogida de datos fue la "encuesta", elaborada por los técnicos de prevención encargados del análisis, después de haber centrado sus puntos de interés con ayuda de otras técnicas, como la observación y entrevistas con trabajadores de los tres estamentos jerárquicos representativos del departamento.

Entre las preguntas del cuestionario aparecían algunas referentes a la formación. A continuación se transcriben con los porcentajes de respuesta para cada opción:

1. ¿Ha asistido a algún curso organizado por su empresa, en relación con su trabajo?  
SI - 50% (contestan a las preguntas 2 y 3)  
NO - 50-%
2. ¿Los considera adecuados para su promoción profesional?  
Poco adecuados - 75%  
Muy adecuados - 25%
3. ¿Los considera adecuados como ayuda en el desarrollo de sus tareas?  
Poco adecuados - 75%  
Muy adecuados - 25%
4. ¿Se considera suficientemente formado para la realización de su trabajo?  
SI - 33,3%  
NO - 66,6%

### CUESTIONES A RESOLVER

Aún conociendo las limitaciones que supone sacar conclusiones de un informe tan escueto como el que se presenta, tratar de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- a) ¿Cuál puede ser la causa de que un porcentaje elevado de trabajadores considere poco adecuados los cursos de formación recibidos?
- b) ¿Cómo podría evitarse esta situación?
- c) ¿Qué otras preguntas se podrían plantear en la encuesta para indagar en la variable "formación", si se sospechara que el colectivo de trabajadores la está viviendo como un problema psicosocial?

## **ACCIONES A NIVEL DE LA EMPRESA (OIT - OMS)**

1. REORDENACIÓN DE TAREAS
2. MEDIDAS DE ORGANIZACIÓN
3. MEDIDAS ERGONÓMICAS Y DE MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE
4. MODIFICACIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO Y DEL TIEMPO
5. INFORMACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE TRABAJO
6. PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
7. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN APROPIADAS
8. MEJORA DE LA CAPACIDAD PARA AFRONTAR LAS SITUACIONES ESTRESANTES, ETC.

# LA PARTICIPACIÓN

## VENTAJAS

MAYOR CONTROL DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

POSIBILIDAD DE DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES

MAYOR IMPLICACIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN LA EMPRESA

GANANCIAS POR MEJORAS EN EL PROCESO

MAYOR CALIDAD DEL PRODUCTO

## DESVENTAJAS

COSTES TANTO PARA LOS INDIVIDUOS COMO PARA LA ORGANIZACIÓN

# LA COMUNICACIÓN

PARA SU MEJORA HAY QUE INCIDIR EN:

**LA COMUNICACIÓN OPERATIVA**  
(LA QUE SE DA ENTRE LAS PERSONAS  
QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN)

**LA COMUNICACIÓN INTERNA**  
(LA COMUNICACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN  
Y LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLA)

# CONSEJOS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN

MIRAR A LA CARA DEL INTERLOCUTOR

SER AMABLE CON LA PERSONA QUE SE TIENE DELANTE

EXPLICAR EL CONTEXTO Y LO QUE SE ESPERA  
DEL INTERLOCUTOR

UTILIZAR UN LENGUAJE CLARO Y PRECISO

PEDIR INFORMACIÓN ACERCA DE LO QUE HA ENTENDIDO  
EL INTERLOCUTOR Y LAS DUDAS QUE TENGA

PRESTAR ATENCIÓN

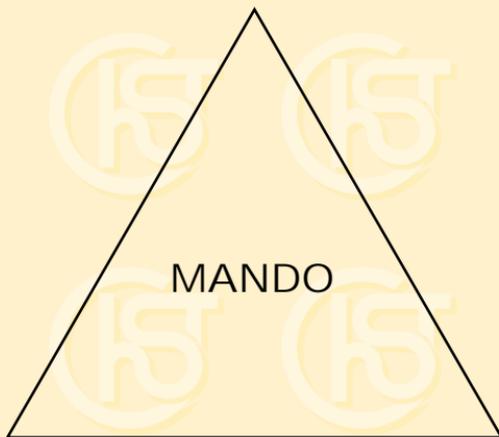
PREGUNTAR TODO LO QUE NECESITE SABER

EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS QUE SUSCITE  
LA COMUNICACIÓN

REPETIR, AL EMISOR, EL MENSAJE QUE SE HA RECIBIDO

# TRIÁNGULO DE MANDO

RELACIONES  
INTERPERSONALES



TRANSMISIÓN  
DE LA  
INFORMACIÓN

TOMA  
DE  
DECISIONES

# **FUNCIONES DEL DIRECTIVO SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**RELACIONES CON OTROS  
DEPARTAMENTOS O GRUPOS,  
DE LA PROPIA EMPRESA O DEL EXTERIOR**

**FUNCIONES DE REPRESENTACIÓN  
DE SU GRUPO DE TRABAJO**

**LIDERAZGO EN LAS RELACIONES  
DE SU GRUPO DE TRABAJO**

# **FUNCIONES DEL DIRECTIVO SOBRE LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN**

COMUNICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

RECEPCIÓN

EMISIÓN A LOS SUBORDINADOS

TRANSMISIÓN A LOS SUPERIORES

# **TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTIVO**

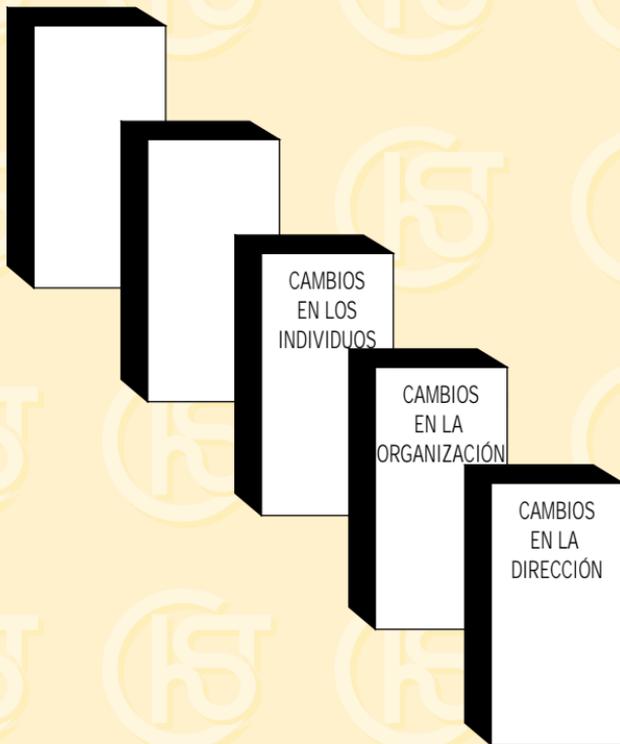
**LAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO  
DEL GRUPO**

**PARA CORREGIR ANOMALÍAS**

**ASIGNACIÓN DE RECURSOS MATERIALES  
Y HUMANOS**

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

# CAMBIOS EN LOS INDIVIDUOS



# PROCESO DE INFORMACIÓN

EMITE MENSAJE

COMPRENDE



COMPRUEBA LA  
RECEPCIÓN DEL  
MENSAJE

RESPONDE O  
ACTÚA EN  
CONSECUENCIA

# EFICACIA DE LA INFORMACIÓN

ADAPTACIÓN AL RECEPTOR

CLARIDAD Y CONCRECIÓN

ACTUALIDAD

MULTIDIRECCIONALIDAD

# CONTENIDOS DE LA INFORMACIÓN

## CUESTIONES GENERALES O ADMINISTRATIVAS

REGLAMENTO  
HORARIOS  
JEFATURAS  
REMUNERACIONES...

## TAREAS

NORMAS DE TRABAJO  
COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES  
RIESGOS PROFESIONALES...

## OTROS

ASCENSOS  
FORMACIÓN...

# TABLÓN DE ANUNCIOS

UBICACIÓN

GENERAL

POR DEPARTAMENTOS

ACTUALIZACIÓN

RESPONSABLE

DISTRIBUCIÓN DE ANUNCIOS

CANTIDAD

# BUZÓN DE SUGERENCIAS

LOCALIZACIÓN

SISTEMA DE RECOGIDA

PUBLICACIÓN

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO

COMPENSACIÓN

# LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

FORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES

ART. 19:...

¿CÓMO?

TEÓRICA Y PRÁCTICA

SUFICIENTE Y ADECUADA

¿CUANDO?

EN LA CONTRATACIÓN

ANTE CAMBIOS EN SUS FUNCIONES

EN LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

ANTE CAMBIOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

## CONCEPTO DE FORMACIÓN

ADAPTACION SATISFACCION  
AUTORREALIZACIÓN INTEGR  
CIÓN PARTICIPACIÓN PROM  
FORMACIÓN  
CIÓN DESARROLLO PROGRE  
SO ADAPTACIÓN SATISFACIO  
PROMOCIÓN AUTORREALIZAC

## **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJADOR - ALUMNO**

INTERÉS POR LA UTILIDAD  
DE LO APRENDIDO

CONCRECIÓN, NO ABSTRACCIÓN

POCO TIEMPO DISPONIBLE

RESISTENCIA AL CAMBIO

FATIGA Y DISMINUCIÓN DE LA ATENCIÓN

RITMO DE APRENDIZAJE LENTO

INSEGURIDAD

NECESIDAD DE SATISFACER EXPECTATIVAS

## **PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA**

RELACIÓN ENTRE CONTENIDOS Y  
MOTIVACIONES

PRÁCTICA ACTIVA DE LO APRENDIDO

PROCESO DE FEED-BACK

CONTENIDOS: EN UNIDADES PEQUEÑAS

DIFERENCIAS INTERINDIVIDUALES

CLIMA EMOTIVO ADECUADO

CONSULTA Y PARTICIPACIÓN

# ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN

1. OBJETIVOS
2. NIVEL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES
3. CURSOS Y CONTENIDOS
4. METODOLOGÍA
5. TIEMPO-CALENDARIO
6. MEDIOS HUMANOS
7. MEDIOS MATERIALES
8. EVALUACIÓN
9. MEDIOS ECONÓMICOS

# CARACTERÍSTICAS DEL FORMADOR

## FORMADOR

EXPERIENCIA

MADUREZ

CONOCIMIENTOS  
TÉCNICOS

MOTIVACIÓN

FLEXIBILIDAD

APERTURA



# DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN



# CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN

NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN  
DEL TRABAJO

RECICLAJE Y ACTUALIZACIÓN

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

FORMACIÓN EN:

IDIOMAS • INFORMÁTICA • DIRECCIÓN •  
RECURSOS HUMANOS.

# CANALES DE FORMACIÓN

FORMACIÓN INTERNA

DEPARTAMENTO ESPECÍFICO

CAMPAÑAS PERIÓDICAS

PERSONAL PROPIO

CONTRATACIÓN SERVICIOS EXTERNOS

FORMACIÓN EXTERNA

# CANALES DE INFORMACIÓN

---

## OBJETIVO

Analizar los canales de información de las empresas.  
Buscar posibles factores causales de insatisfacción laboral.

## MATERIAL

Folios y transparencias en blanco, para que cada grupo anote sus conclusiones y pueda presentarlas a los demás grupos.

## DESARROLLO (Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos)

Trabajo en grupos:

- a) para relatar sus experiencias personales de satisfacción - insatisfacción respecto a los canales de información de sus empresas (cada miembro del grupo relata al resto una experiencia laboral relacionada con los canales de información - comunicación en su empresa, que le produjera satisfacción y otra en la que se sintiera defraudado o insatisfecho). (30 minutos)
- b) para elaborar un listado de causas posibles de tales situaciones. (30 minutos)

Puesta en común: un portavoz de cada grupo presenta sus conclusiones a los restantes grupos y se da paso al debate. (30 minutos)