

**“INFLUENCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL  
DESENVOLVIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS COLABORADORES  
DE CONFECCIONES COLOMBIA EVERFIT – INDULANA”**

**JANNETH GARCÍA MUÑOZ  
LUZ ESTELA NARANJO RUIZ  
MARIA TERESA MAZO ESCOBAR**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2006**

**“INFLUENCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL  
DESENVOLVIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS COLABORADORES  
DE CONFECCIONES COLOMBIA EVERFIT – INDULANA”**

**JANNETH GARCÍA MUÑOZ  
LUZ ESTELA NARANJO RUIZ  
MARIA TERESA MAZO ESCOBAR**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado en Salud Ocupacional  
como requisito parcial para optar al título de psicólogas.**

**ASESOR TEMÁTICO  
FANNY VALENCIA LEGARDA  
FISIOTERAPEUTA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN**

**2006**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, Agosto 19 2006

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R.A.E.**

**TÍTULO:** “Influencia de los riesgos psicosociales en el desenvolvimiento laboral y personal de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit – Indulana”.

**AUTOR O AUTORES:** Janneth García Muñoz, Luz Estela Naranjo, Maria Teresa Mazo.

**FECHA:** 19/ 08/ 2006 - Semestre Académico II.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 2003, imprenta Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano.

**AUTORES:** Janneth García Muñoz, Luz Estela Naranjo, Maria Teresa Mazo. Empresa Confecciones Colombia Everfit – Indulana, sucursal Medellín.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA:** Gestión Humana - Valoración del talento humano.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Trabajo de aplicación diplomado.

**PALABRAS CLAVES:** clima organizacional, comunicación, desempeño, riesgos psicosociales, productividad, trabajo en equipo.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** El presente estudio surgió de la necesidad de medir la influencia de los riesgos psicosociales en el desempeño personal y laboral de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit - Indulana, debido al aumento de accidentes de trabajo por esta causa en los últimos 8 meses. Para llevar a cabo dicho estudio se aplicó un cuestionario de medición de las condiciones de trabajo creado por la Gerencia de Recurso Humano y los practicantes de psicología de dicha empresa. Con los datos obtenidos se planteó una propuesta para mejorar y fortalecer las condiciones de trabajo y el rendimiento personal y laboral de los colaboradores de empresa.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** El contenido del documento esta constituido por 3 capítulos. En todos los capítulos se aborda la influencia de los riesgos psicosociales, más específicamente de la siguiente manera: en el primer capítulo se abordan los conceptos básicos, en el segundo capítulo características, en el tercer capítulo importancia, en el cuarto capítulo las teorías del clima organizacional de Likert y en el quinto capítulo cómo se mide la influencia de los riesgos psicosociales y a través de qué instrumentos. Posteriormente, se analizan los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas de condiciones de trabajo y se realiza una propuesta para su mejoramiento y fortalecimiento.

**METODOLOGÍA:** Este documento se fundamentó en una investigación de tipo aplicativo con un método inductivo-deductivo.

**CONCLUSIONES:** Según los resultados obtenidos del análisis cualitativo de la influencia de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral y personal de los colaboradores de la empresa Confecciones Colombia Everfit - Indulana , las dimensiones evaluadas, son favorables en términos generales, pues se observó que las respuestas a las preguntas de la encuesta fueron satisfactorias, aunque vale la pena resaltar que un porcentaje mínimo de personas manifiestan no sentirse a gusto con sus condiciones de trabajo y con el trato que reciben de sus

compañeros y supervisores, situación que está afectando en forma progresiva el clima organizacional de sus áreas de trabajo y por ende su productividad y desarrollo personal y colectivo.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	12
1. TITULO	13
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA	14
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. MARCO REFERENCIAL	18
6.1 MARCO HISTÓRICO	18
6.1.1 Los trabajadores y sus representantes en la prevención de riesgos	18
6.1.2 Olvido y recuperación de los factores psicosociales en la salud laboral	18
6.1.3 Factores psicosociales, salud y calidad de vida laboral en una muestra de trabajadores de la comunidad autónoma de Canarias	19
6.1.4 Origen e historia del clima organizacional	19
6.2 MARCO CONTEXTUAL	21
6.2.1 Organización	21
6.2.3 Organigrama	23
6.3 MARCO LEGAL	24
6.4 MARCO CONCEPTUAL	32
6.4.1 accidente de trabajo	32
6.4.2 Clima organizacional	33
6.4.3 Comunicación	33
6.4.4 Cultura Organizacional	33

6.4.5 Condiciones ambientales de trabajo	33
6.4.6 Condiciones sociales	33
6.4.7 Condiciones de trabajo	33
6.4.8 Condiciones de tiempo	34
6.4.9 Dimensiones del Clima Organizacional	34
6.4.10 Equipo de trabajo	34
6.4.11 Factor de riesgo	34
6.4.12 Liderazgo	34
6.4.13 Comunicación	35
6.4.14 Psicología industrial	35
6.4.15 Reconocimiento	35
6.5 MARCO TEÓRICO	36
6.5.1 Riesgos a los que se ve sometido el trabajador	36
6.5.2 El estrés como riesgo psicosocial	37
6.5.3 El que hacer del psicólogo	39
6.5.4 Trabajo en equipo	41
6.5.5 Dirección, liderazgo y trabajo en equipo	43
6.5.6 Equipo de trabajo	45
6.5.7 Comunicación	50
7. DISEÑO METODOLÓGICO	80
7.1 ENFOQUE	80
7.2 TIPO DE ESTUDIO	80
7.3 DISEÑO	80
7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	81
7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	81
7.5.1 Fuentes Primarias	81
7.5.2 Fuentes Secundarias	81
7.6 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	81
7.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	82
7.8 ALCANCES	82



8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	83
9. CONCLUSIONES	91
10. RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	95

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Encuesta	96

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1.	84
Gráfica 2.	84
Gráfica 3.	85
Gráfica 4.	85
Gráfica 5.	86
Gráfica 6.	86
Gráfica 7.	87
Gráfica 8.	87
Gráfica 9.	88
Gráfica 10.	89
Gráfica 11.	89
Gráfica 12.	90

## INTRODUCCIÓN

La realización del proyecto “Influencia de los riesgos psicosociales en el desenvolvimiento personal y laboral de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit – Indulana” está motivado por la necesidad de conocer de una manera directa las fortalezas y deficiencias que sus empleados perciben frente a diferentes áreas, tales como la comunicación, autorrealización, condiciones de trabajo y dirección de equipo pretendiendo desarrollar un rendimiento positivo que estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización, indicadores que al ser logrados traerán consigo, beneficios para la empresa en cuanto a su productividad y para los empleados en términos de su crecimiento integral..

## **1. TITULO**

“INFLUENCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS COLABORADORES DE CONFECCIONES COLOMBIA EVERFIT – INDULANA”

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

A través de un riguroso estudio basado en su mayoría en la observación y gracias a la información suministrada por la Coordinadora de Salud Ocupacional de la empresa, se ha determinado que en algunas áreas específicas de la empresa Confecciones Colombia Everfit – Indulana , tales como planeación financiera, perteneciente al área administrativa y la planta textil , conformada en su mayoría por personal operativo, presentan un índice elevado de factores de riesgo psicosociales tales como: acoso laboral, estrés, depresión y maltrato verbal y psicológico, tanto por parte de facilitadores y jefes de área, como de compañeros de trabajo, situación que está afectando notoriamente el crecimiento integral de los trabajadores y por ende el desarrollo normal de la actividad empresarial, incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez, debido a los altos índices de ausentismo, incapacidades y desmotivación en el trabajo por parte de los trabajadores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GEORGES DIEROLF Martha Patricia Carreño y Ángela María Montoya. Riesgos Psicosociales de Empresas. Medellín: Universidad San Buenaventura, facultad de psicología (Tesis), 2002. p. 85

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influyen los factores de riesgo psicosociales en el desempeño personal y laboral de los colaboradores de Everfit – Indulana?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La realización del proyecto investigativo “Influencia de los riesgos psicosociales en el desenvolvimiento laboral y personal de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit – Indulana” tiene como objetivo dar inicio a un plan de trabajo encaminado a reconocer y controlar los factores de riesgo vivenciados por los trabajadores de la empresa, teniendo en cuenta la importancia de intervenir a tiempo en un fenómeno que puede interferir rotundamente en la productividad y desarrollo integral de la población trabajadora y por ende en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven(familiar y social).

La puesta en práctica de este proyecto se realizará a través de la planeación de una serie de actividades, encaminadas a la prevención, promoción e intervención de ésta problemática( A través de charlas, talleres, reuniones con los jefes de área, encuestas de clima laboral, participación de los empleados en las diversas actividades recreativas y deportivas de la empresa, así como en los programas de reconocimiento mensual que se realizan en la empresa para los mejores trabajadores) , teniendo en cuenta no solamente a la población ya afectada, sino también a la que aún no han sido amenazada por dicha situación, evitando que las consecuencias sean más difíciles de controlar para las áreas administrativas y para la Gerencia de Recurso humano de la empresa.



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de los riesgos psicosociales en el desenvolvimiento laboral y personal de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit – Indulana.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar y clasificar los tipos de riesgos psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores durante el desempeño de sus actividades laborales.
- Establecer la influencia de los riesgos psicosociales en el desenvolvimiento personal o laboral de los trabajadores.
- Diseñar un plan de intervención para prevenir, promover y controlar la presencia de riesgos psicosociales en sus trabajadores.

## 6. MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO HISTÓRICO

**6.1.1 Los trabajadores y sus representantes en la prevención de riesgos laborales.** La Ley 31/1995 de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL) se marca como objetivo el "promover la seguridad y la salud de los trabajadores" y para ello establece unos principios generales con los que prevenir los riesgos profesionales, entre los que se encuentra, art. 15 de dicha norma, los de:

d) "Adaptar el trabajo a la persona".

g) "Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella...", entre otros aspectos, los de "la organización del trabajo y las relaciones sociales..."<sup>2</sup>.

### 6.1.2 Olvido y recuperación de los factores psicosociales en la salud laboral.

Tan extraño es negar la relevancia de los factores psicosociales en la seguridad y salud en el trabajo como concederles prácticamente la importancia que teóricamente se les reconoce, es la paradoja de los factores psicosociales. De igual forma son elementos ubicuos, omnipresentes en todos los procesos que afectan a la seguridad y a la salud en el trabajo, pero al mismo tiempo son, en la mayoría de los casos, sutiles y con una carga de imprecisión que hace difícil su concreción, evaluación, manejo y operativización. Precisamente por ello su estudio e investigación resulta tan urgente como difícil de acometer.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> AGUARDA, Jose Rodrigo, los trabajadores y sus representantes en la prevención de riesgos laborales. Jefe de la Unidad Especializada de Seguridad y Salud Laboral de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de Valencia, 1990. P.35.

<sup>3</sup> JIMÉNEZ MORENO, Bernardo Archivos de prevención de riesgos laborales, 3(1), 3-4 (editorial). Centro Universitario de Salud Pública , Universidad Autónoma Madrid , 1985. P.40.

**6.1.3 Factores psicosociales, salud y calidad de vida laboral en una muestra de trabajadores de la comunidad autónoma de Canarias.** Considerando que las características que definen a una organización como sistema complejo se reflejan en sus dimensiones y procesos y teniendo en cuenta que la concreción de estas dimensiones se hace sobre los puestos de los trabajadores de las organizaciones, es preciso alcanzar una mayor comprensión de la repercusión de dichas características sobre la conducta de sus miembros, sus actitudes y expectativas, su eficacia o su compromiso entre otros aspectos relevantes.

#### **6.1.4 Origen e historia del clima organizacional**

Siguiendo un análisis cronológico se pueden señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto del clima organizacional, tales como:

“En Tolman (1932), el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y claro antecedente del concepto de clima.”<sup>4</sup>

“Lewin descubrió las dimensiones esenciales como: atmósfera de trabajo, relaciones sociales, necesidades, etc. Y que el comportamiento humano era una función del campo psicológico o ambiente de la persona y de su personalidad.”<sup>5</sup>

“Litwin y Stringer (1959), han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización tales como: su tecnología, liderazgo y reglamento con la motivación y comportamiento de los empleados.”

El concepto de clima organizacional fue Introducido por primera vez en la psicología Industrial por Gellerman en 1960, respecto al problema de los climas

---

<sup>4</sup> DE LA ROSA DIAZ, domingo Jesús, Departamento de Psicología cognitiva, Social y Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad de la Laguna., 1990. P.45

<sup>5</sup> VASQUEZ M, Silvia. Historia del clima organizacional. V. 5: 443, Octubre, 1992.

psicológicos tal como lo concibe y los ve el psicólogo Industrial, afirma además que las empresas lo mismo que las personas tienen una personalidad propia y no pueden agruparse en categorías perfectamente delimitadas, cada una de ellas es única y distinta en muchos aspectos.

**Álvarez (1992)** cita algunos conceptos que se tienen sobre el tema. Entre otras se destacan:

**Francis Cornell (1955)**, define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles en relación a otros participantes.

**ATKINSON (1964)**, manifiesta que es un efecto de los motivos íntimos de cada individuo, de los incentivos que la organización le provea y de las expectativas despertadas en la relación como un elemento que moldea el clima organizacional.

**CAMPBELL**, y colaboradores (1972), lo describen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede deducirse de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Consideran las percepciones de los individuos como elementos críticos del clima.

**SCHNEIDER (1975)**, las organizaciones tienen personalidad y el clima Organizacional es una medida de ella. La percepción que los participantes tengan del ambiente interno de la organización y sus sentimientos psicológicos pueden reflejar el funcionamiento interno de ella.

**OWENS (1981)**, señala varios vocablos que se usan para delimitar el concepto de clima organizacional: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno y tono del ambiente psicológico interno.

**GIBSON** y sus colaboradores, (1984), expresan que éste es un concepto formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados que se dan en una organización. Es decir que los involucrados consideran que lo que es el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes. Las consideraciones por parte de las personas a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de las reacciones que tengan ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, lo puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

A pesar de lo enunciado con anterioridad los orígenes teóricos del clima organizacional no están claros en investigaciones, ni tampoco se encuentra hasta el momento una definición homogénea a cerca de su conceptualización.

## **6.2 MARCO CONTEXTUAL**

**6.2.1 Organización.** Nuestra compañía es de carácter privado. Su principal objetivo es servir con la mayor eficiencia a la industria textil y de confección a nivel nacional e internacional, con estrictos estándares de calidad tanto en la fabricación de telas como de vestuario formal masculino y femenino.

- **Misión.**

Ofrecer telas y productos confeccionados, actualizados para el mercado formal y casual, que satisfagan las necesidades de imagen de nuestros consumidores, de acuerdo con su estilo de vida.

Implementar un enfoque basado en las competencias que permitan un nuevo estilo de dirección para gestionar los recursos humanos integralmente de una manera más efectiva.

Lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano, utilizando las características claves de los colaboradores y aquellas que hacen que, un determinado rol se desarrolle más eficazmente.

- **Visión.**

Ser los preferidos en el vestuario formal por la calidad, servicio e innovación de nuestros productos en el mercado nacional e internacional, y participar activamente en el vestuario casual.

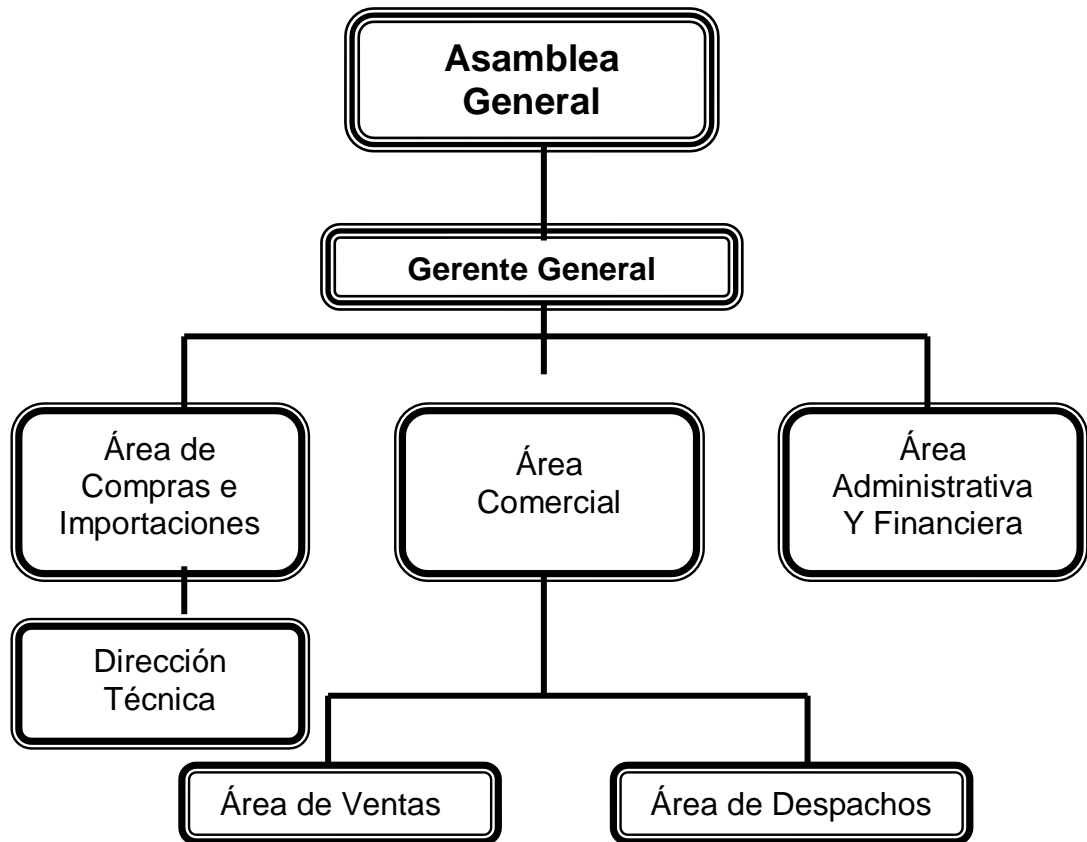
Ser la organización con mayor eficacia en sus procesos productivos logrando la certificación en “COMPETENCIA LABORAL” incluida en la versión de los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001-2000) con un mayor aseguramiento de las capacidades del personal donde la estructura este comprometida en la capacitación, educación, y efectividad en los perfiles de competencias, alcanzando la integración adecuada de los diferentes equipos de trabajo y de motivarlos hacia el logro de los objetivos de calidad, servicio e innovación de nuestros productos en el mercado nacional e internacional.

- **Objetivos:**

- Ser la compañía líder en el sector textil – confección del vestuario masculino y femenino, normal y casual.
- Establecer y comercializar producción de telas y trajes a nivel internacional.

Ofrecer telas y productos confeccionados y actualizados con los mayores estándares de calidad, para que de esta forma satisfagan las necesidades de imagen de nuestros consumidores, de acuerdo con su estilo de vida

### 6.2.3 Organigrama



- **Situación actual:** Hoy Confecciones Colombia Everfit – Indulana aglutina en una sola empresa los procesos de producción de telas y la confección de vestuario para hombre y mujer. Desde el punto de vista accionario, Everfit – Indulana es mayoritariamente propiedad del Grupo Empresarial Antioqueño , un holding del cual hacen parte mas de 180 empresas, de sectores como seguros y seguridad social, financiero, cementos y textil – confección, entre otros.
- **Servicios:** El principal servicio que presta la empresa es la importación y exportación de materia prima y trajes formales y casuales tanto femenino como

masculino. Así mismo, presta el servicio del plan padrino, el cual consiste en asesorar a medianas y pequeñas empresas para su consolidación.

- **Impacto:** Everfit –Indulana es una empresa líder en el sector textil y de confección característica que la hace merecedora de un alto reconocimiento a nivel de proveedores y clientes, siendo estos mismos la razón de ser de la empresa, al acogerla como la empresa que cuenta con la mayor calidad y profesionalismo en la realización de su actividad económica.

### **6.3 MARCO LEGAL**

De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectiva.

Las sociedades de capital: Son aquellas en las que no se sabe quienes son los socios y estos responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales. A esta clasificación pertenecen las sociedades anónimas y comanditas por acciones.

Sociedad anónima es una entidad legal independiente, Una sociedad anónima puede participar en contratos, poseer propiedades a su nombre y operar negocios en la misma forma que si fuera una persona física.

Se identifica con la denominación que determinen los socios seguida de las palabras “sociedad anónima” o su abreviatura “S.A.”. Se debe conformar mínimo con cinco accionista no tiene un tope máximo de accionistas y su responsabilidad es limitada al valor se sus aportes. La representación de la sociedad y administración de los negocios sociales, corresponden al representante legal y



suplentes, quines podrán ser nombrados indefinidamente y removidos en cualquier tiempo. Son elegidos por junta directiva aunque en los estatutos pueden delegarse esta designación a la asamblea de accionistas. El capital se divide en acciones de igual valor que se representan en títulos valores libremente negociables y se dividen en tres clases:

- ◆ **Autorizado:** Es la cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la sociedad; este tope es fijado por los accionistas libremente.
  
- ◆ **Suscrito:** Es la parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazo, y debe ser al momento de su constitución no menos de la mitad del autorizado.
  
- ◆ **Pagado:** Es la parte del suscrito que los accionistas efectivamente han pagado y que ha ingresado a la sociedad el cual, al constituirse esta no puede ser menos de la tercera parte del capital suscrito.

#### ◆ **Ventajas y desventajas**

Organizar una empresa como sociedad anónima ofrece varias ventajas que no pueden disfrutar las otras sociedades y el propietario individual. Tres de las más importantes son:

- La sociedad anónima se constituye, por ley, como una entidad legal o artificial por separado y los dueños o accionistas a su vez, se encuentran desligados de la sociedad anónima. Esto limita el derecho de los acreedores sólo a los activos de la compañía, puesto que no puede responsabilizarse a los accionistas.

- Para una sociedad anónima es más fácil obtener capital, mediante la venta de sus acciones.
- La vida de la sociedad no resulta afectada con los cambios de propietarios que se producen por la venta de acciones, o por la enfermedad o muerte de sus administradores o accionistas. La vida de la sociedad anónima sólo puede terminarse por una decisión del Estado o de los propios accionistas.

La forma de organización como sociedad anónima tiene algunas desventajas. Las dos más importantes son:

- Las sociedades anónimas están reguladas en una forma más estricta por el gobierno. La ley les exige cumplir con muchas reglamentaciones y presentar un sinnúmero de informes y declaraciones.
- Las sociedades anónimas que colocan acciones entre el gran público inversionista tienen la obligación de informar de sus operaciones en forma muy amplia.

**Decisión 584. Sustitución de la Decisión 547, Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo**

**EL CONSEJO ANDINO DE MINISTROS DE RELACIONES EXTERIORES,**

**DECIDE:**

Adoptar el siguiente “Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”

**CAPÍTULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.-** A los fines de esta Decisión, las expresiones que se indican a continuación tendrán los significados que para cada una de ellas se señalan:

- a) País Miembro
- b) Trabajador
- c) Salud
- d) Medidas de prevención
- e) Riesgo laboral
- f) Actividades, procesos, operaciones o labores de alto riesgo
- g) Lugar de trabajo
- h) Condiciones y medio ambiente de trabajo
- i) Equipos de protección personal
- j) Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo
- k) Sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo
- l) Servicio de salud en el trabajo
- m) Enfermedad profesional
- n) Accidente de trabajo
- o) Procesos, actividades, operaciones, equipos o productos peligrosos.
- p) Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo
- q) Incidente Laboral
- r) Peligro
- s) Salud Ocupacional
- t) Condiciones de salud
- u) Mapa de riesgos
- v) Empleador

**Artículo 2.-** Las normas previstas en el presente Instrumento tienen por objeto promover y regular las acciones que se deben desarrollar en los centros de trabajo de los Países Miembros para disminuir o eliminar los daños a la salud del trabajador, mediante la aplicación de medidas de control y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Para tal fin, los Países Miembros deberán implementar o perfeccionar sus sistemas nacionales de seguridad y salud en el trabajo, mediante acciones que propugnen políticas de prevención y de participación del Estado, de los empleadores y de los trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

**Artículo 4.-** En el marco de sus Sistemas Nacionales de Seguridad y Salud en el Trabajo, los Países Miembros deberán propiciar el mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, a fin de prevenir daños en la integridad física y mental de los trabajadores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo.

Para el cumplimiento de tal obligación, cada País Miembro elaborará, pondrá en práctica y revisará periódicamente su política nacional de mejoramiento de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo

**Artículo 6.-** El desarrollo de las políticas nacionales gubernamentales de prevención de riesgos laborales estará a cargo de los organismos competentes en cada País Miembro. Los Países Miembros deberán garantizar que esos organismos cuenten con personal estable, capacitado y cuyo ingreso se determine mediante sistemas transparentes de calificación y evaluación. Dichos organismos deberán propiciar la participación de los representantes de los empleadores y de los trabajadores, a través de la consulta con sus organizaciones más representativas.

**Artículo 8.-** Los Países Miembros desarrollarán las medidas necesarias destinadas a lograr que quienes diseñan, fabrican, importan, suministran o ceden máquinas, equipos, sustancias, productos o útiles de trabajo.

**Artículo 9.-** Los Países Miembros desarrollarán las tecnologías de información y los sistemas de gestión en materia de seguridad y salud en el trabajo con miras a reducir los riesgos laborales.

**Artículo 10.-** Los Países Miembros deberán adoptar las medidas necesarias para reforzar sus respectivos servicios de inspección de trabajo a fin de que éstos orienten a las partes interesadas en los asuntos relativos a la seguridad y salud en el trabajo, supervisen la adecuada aplicación de los principios, las obligaciones y derechos vigentes en la materia y, de ser necesario, apliquen las sanciones correspondientes en caso de infracción.

#### **CAPÍTULO IV DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 18.-** Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.

Los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.

**Artículo 19.-** Los trabajadores tienen derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan.

Complementariamente, los empleadores comunicarán las informaciones necesarias a los trabajadores y sus representantes sobre las medidas que se ponen en práctica para salvaguardar la seguridad y salud de los mismos.

**Artículo 20.-** Los trabajadores o sus representantes tienen derecho a solicitar a la autoridad competente la realización de una inspección al centro de trabajo, cuando consideren que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud en el mismo. Este derecho comprende el de estar presentes durante la realización de la respectiva diligencia y, en caso de considerarlo conveniente, dejar constancia de sus observaciones en el acta de inspección.

**Artículo 21.-** Sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales, los trabajadores tienen derecho a interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad o la de otros trabajadores. En tal supuesto, no podrán sufrir perjuicio alguno, a menos que hubieran obrado de mala fe o cometido negligencia grave.

Los trabajadores tienen derecho a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y capacitación.

**Artículo 22.-** Los trabajadores tienen derecho a conocer los resultados de los exámenes médicos, de laboratorio o estudios especiales practicados con ocasión de la relación laboral. Asimismo, tienen derecho a la confidencialidad de dichos resultados, limitándose el conocimiento de los mismos al personal médico, sin que puedan ser usados con fines discriminatorios ni en su perjuicio. Sólo podrá facilitarse al empleador información relativa a su estado de salud, cuando el trabajador preste su consentimiento expreso.

**Artículo 23.-** Los trabajadores tienen derecho a la información y formación continua en materia de prevención y protección de la salud en el trabajo.

**Artículo 24.-** Los trabajadores tienen las siguientes obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

- Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo
- Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador;
- Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva;
- No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados;
- Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio entrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o la salud de los trabajadores;
- Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron;
- Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores;
- Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico tratante las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha;
- Someterse a los exámenes médicos a que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral, y
- Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prevenir los riesgos laborales que organice su empleador o la autoridad competente.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS TRABAJADORES OBJETO DE PROTECCIÓN ESPECIAL**

**Artículo 25.-** El empleador deberá garantizar la protección de los trabajadores que por su situación de discapacidad sean especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo. A tal fin, deberán tener en cuenta dichos aspectos en las evaluaciones de los riesgos, en la adopción de medidas preventivas y de protección necesarias.

**Artículo 26.-** El empleador deberá tener en cuenta, en las evaluaciones del plan integral de prevención de riesgos, los factores de riesgo que pueden incidir en las funciones de procreación de los trabajadores y trabajadoras, en particular por la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales, con el fin de adoptar las medidas preventivas necesarias.

**Artículo 27.-** Cuando las actividades que normalmente realiza una trabajadora resulten peligrosas durante el período de embarazo o lactancia, los empleadores deberán adoptar las medidas necesarias para evitar su exposición a tales riesgos. Para ello, adaptarán las condiciones de trabajo, incluyendo el traslado temporal a un puesto de trabajo distinto y compatible con su condición, hasta tanto su estado de salud permita su reincorporación al puesto de trabajo correspondiente. En cualquier caso, se garantizará a la trabajadora sus derechos laborales, conforme a lo dispuesto en la legislación nacional de cada uno de los Países Miembros.

#### **6.4 MARCO CONCEPTUAL**

**6.4.1 accidente de trabajo:** Es un suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador daños a la salud (una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte). Ejemplo herida, fractura, quemadura.



**6.4.2 Clima organizacional:** De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

**6.4.3 Comunicación:** proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad.

**6.4.4 Cultura Organizacional:** La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

**6.4.5 Condiciones ambientales de trabajo<sup>6</sup>:** Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización.

**6.4.6 Condiciones sociales<sup>7</sup>:** Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.)

**6.4.7 Condiciones de trabajo:** Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y

---

<sup>6</sup> MORALES, F.; GAVIRIA, E.; HUICI, C.; LÓPEZ-SAEZ, M.; MARQUES, J.; MOYA, M.; NOUVILLAS, E.; PAEZ, D. y POL, E. (1999): Psicología Social. McGraw Hill. Madrid.

<sup>7</sup> GORRI, A. (2002a): “Bioética y Trabajo Social Aplicado: una vía interactiva y fructífera para la docencia, investigación, e intervención en el ámbito de la salud”. Comunicación al V Congreso Nacional de Bioética. Madrid.

clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos ambiente laboral, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

**6.4.8 Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.

**6.4.9 Dimensiones del Clima Organizacional:** Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa.

**6.4.10 Equipo de trabajo:** conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

**6.4.12 Factor de riesgo<sup>8</sup>:** Se entiende bajo esta denominación la existencia de elementos, fenómenos ambiente y acciones o daños en el individuo y cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación o control del elemento agresivo.

**6.4.12 Liderazgo:** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la

---

<sup>8</sup> SANDIN, B., CHOROT, P. SANTED M.A. y VALIENTE, R.M (1998): Psicopatología Social. R. Areces. Madrid.

Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

**6.4.13 Comunicación:** causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

**6.4.14 Psicología industrial<sup>9</sup>:** Aplicación de diversas técnicas psicológicas a la selección y adiestramiento de los trabajadores de una organización empresarial y a la promoción de condiciones y técnicas de trabajo eficientes, así como a la satisfacción laboral de los propios trabajadores. Este campo de la psicología aplicada cobró importancia en Estados Unidos durante la II Guerra Mundial, cuando se hizo necesario reclutar y formar a los muchos trabajadores que necesitaba la expansión industrial de la época.

**6.4.15 Reconocimiento:** El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización.

---

<sup>9</sup> GORRI, A.-(2003a): "Psicología Social Aplicada y Trabajo Social Aplicado: un sugestivo punto de encuentro científico, mutuamente interactivo, en/para la intervención social en el nuevo milenio". En, VIII Congreso Nacional de Psicología Social. Málaga.

## 6.5 MARCO TEÓRICO

La introducción de nueva tecnología al mercado laboral, la sustitución de la mano de obra por maquinas, las transformaciones en la organización del trabajo y en la gestión de recursos humanos, están provocando un profundo impacto en todos los sectores de la economía, e igualmente en los trabajadores, ya que todos estos acelerados cambios generan malestar y desmotivación en los mismos, dejando de lado algo tan importante que hace parte del ser humano y es su sentir como persona, su sistema cognitivo y situacional que influye en todo proceso y el cual permite a éste desenvolverse de una manera mas adecuada y sana en el medio laboral y social; incidiendo negativamente en su productividad y por consiguiente amenazando su solidez y permanencia en el mercado; conllevando además graves implicaciones en el ámbito laboral, familiar y social.

El rechazo a estilos autoritarios, el enfrentamiento diario a los cambios tecnológicos y a la información que con frecuencia resulta difícil de asimilar, especialmente por aquellas personas que se han formado de manera empírica; el trato a los empleados por parte de los mandos medios, son todos estos cambios hacen parte del padecimiento o la susceptibilidad de padecer cambios bruscos en su nivel cognitivo haciendo que el procesamiento de la información no sea manejada de la manera mas adecuada.

**6.5.1 Riesgos a los que se ve sometido el trabajador<sup>10</sup>.** Dentro de las organizaciones hay factores que priman en el comportamiento del ser humano y de la manera que estos sean percibidos por el individuo hacen que actúe de manera positiva o negativo de acuerdo a la situación presentada, propiciando e igualmente un ambiente, saludable o generando lo contrario. Todos estos factores son los que influyen que la empresa u organización sea productiva o que presente

---

<sup>10</sup> MEDINA, M. (1997): "La evaluación de la calidad de los Servicios Sociales". Comunicación al VI Congreso de Psicología Social. San Sebastián.

dificultades no solo desde su clima laboral, sino también que vaya en decadencia, ya que cuando no hay motivación por sus trabajadores esto se ve reflejado en los costos de la misma. En épocas remotos y en la actualidad a existido el mismo problema con respecto al hombre, puesto que éste ha sido visto como un ser productivo y no como un ser que también piensa, siente y actúa de acuerdo a lo que percibe en su medio.<sup>11</sup>

La exposición a los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo está asociada con múltiples efectos perjudiciales para la salud, como problemas mentales entre ellos el estrés y problemas cardiovasculares u osteomusculares. Estos hallazgos han estimulado la medición de estos factores de riesgo los cuales demuestran una tendencia creciente en el número de trabajadores que declaran estar expuestos a estos factores de riesgo.

Esto plantea la necesidad de desarrollar intervenciones preventivas. Ahora bien, la prevención de los factores de riesgo psicosocial (por ejemplo, el control sobre el ritmo en el trabajo), al igual que para el resto de factores de riesgo laboral, sean de naturaleza química (como los disolventes) o física (como el ruido), exige dos condiciones: en primer lugar, identificar y medir la dosis, un concepto aplicable a cualquier factor de riesgo, y en segundo lugar, comparar el valor obtenido con un valor de referencia establecido previamente, para finalmente decidir si se debe actuar o no. Dentro de los factores de riesgo psicosociales.

**6.5.2 El estrés como riesgo psicosocial<sup>12</sup>.** El estrés ha sido identificado como uno de los riesgos emergentes más importantes en el panorama laboral actual, y en consecuencia, como uno de los principales desafíos para la seguridad y la

---

<sup>11</sup> OTALVARO, Guillermo (1982). “Factores que priman el comportamiento del ser humano”: Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Vol. 12. Pag 118

<sup>12</sup> GORRI, A.-(2003b). “Psicología Social de la Educación y Trabajo Social Aplicado. Una vía fructífera, de profunda interrelación, para la docencia y la investigación de/en el siglo XXI”. En, VIII Congreso Nacional de Psicología Social. Málaga.

salud a que se enfrentan las organizaciones. Por ejemplo, el absentismo ha sido relacionado con el estrés laboral. Si a esto le añadimos la pérdida de productividad, la mayor fluctuación de personal y la menor capacidad de innovación, por mencionar sólo tres de los efectos secundarios del estrés laboral.

- **Clasificación de los factores de estrés.** los factores de estrés presentes en situación de trabajo se pueden clasificar en tres grandes grupos: estresores relativos a la organización del trabajo, estresores del ambiente físico y estresores de la tarea. En primer lugar, y como ya se ha visto en la ponencia anterior, determinados hechos inherentes a la organización y al entorno psicosocial, como el conflicto y la ambigüedad de rol, la jornada de trabajo y los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales y las dificultades de comunicación, y las posibilidades de promoción, pueden ser causa de estrés. Por otro lado, factores del entorno físico como el ruido, las vibraciones, la iluminación, la temperatura, o el espacio físico de trabajo, cuando no son adecuados, además de consecuencias indeseables sobre la salud de los trabajadores pueden incidir negativamente sobre el nivel de satisfacción, la productividad, y la vulnerabilidad a los accidentes y a los errores, ya que interfieren con la actividad mental provocando fatiga, irritabilidad y dificultades de concentración. Es decir, estos aspectos, en determinados ambientes de trabajo, pueden constituirse también en estresores.<sup>13</sup>

Ante una situación de estrés sostenido, el individuo suele desarrollar una serie de trastornos psicofisiológicos, por desgaste excesivo de uno o varios órganos activados de forma muy intensa y duradera.

El estrés puede tener también efectos sobre la salud mental. A la frustración, la ansiedad y la depresión que pueden experimentar quienes están sometidos al estrés, hay que añadir otras formas en que éste puede manifestarse: alcoholismo,

---

<sup>13</sup> GIRALDO J., Hector Alfonso (1975). Factores del Estrés Laboral. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11.

farmacodependencia, hospitalización, y en casos extremos, suicidio. Además, todos estos efectos deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de las mismas. En definitiva, el estrés es perjudicial para la salud de la persona y del ambiente social, y además inhibe la creatividad, la autoestima y el desarrollo personal de los trabajadores.

- **Efectos negativos del estrés laboral.** Pero los efectos negativos del estrés laboral no perjudican sólo al individuo, sino que también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, el absentismo, o incluso la incapacidad laboral. Los costes evidentes, como enfermedades, absentismo, accidentes, suicidios o muertes, representan un alto tributo, pero también lo hacen los costes ocultos, como son la rotura de las relaciones humanas, los juicios erróneos sobre la vida privada y profesional, el descenso de la productividad, el aumento de los cambios de puesto, la disminución de la creatividad, el bajo rendimiento y el empeoramiento de la calidad de vida y del bienestar.

En definitiva, desde una perspectiva preventiva, encarar de manera directa el conjunto de problemas psicosociales en el seno de una empresa es rentable para la propia empresa, y satisfactorio para sus trabajadores.

**6.5.3 El que hacer del psicólogo.** Toda organización que pretenda conseguir y mantener el máximo bienestar mental, físico y social de sus trabajadores necesitará disponer de políticas y procedimientos que adopten un enfoque integrado de la salud y la seguridad. Especialmente, deberá disponer de una política de salud mental con procedimientos de gestión del estrés, basados en las necesidades de la organización y de los trabajadores, y sometidos periódicamente a revisión y evaluación.

De esta forma vemos la importancia de la psicología industrial y organizacional ya que esta es la que se encarga del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Esta pretende encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones. El interés de la psicología de la seguridad es específico a la situación del trabajador en su ambiente de trabajo con los riesgos que son inherentes a la naturaleza de su labor. Un aporte valiosísimo para el desarrollo de esta psicología de la seguridad también proviene de la psicología preventiva, así como del comportamiento organizacional

Cada vez son más las organizaciones empresariales que en el país se encuentran comprometiendo sus mejores esfuerzos y recursos en recrear y fortalecer su cultura de seguridad.<sup>14</sup>

Este nuevo compromiso con la seguridad no solamente permitirá a las empresas superar problemas de accidentabilidad, con la problemática de orden legal, social, empresarial, psicológica y moral que implican, sino también la de introducir una nueva visión de la seguridad a través de la Administración Moderna de la Seguridad y Control de Pérdidas. No obstante este avance positivo que se ha evidenciado en los últimos años, es realista reconocer que todavía la mayoría de los administradores de la seguridad de las empresas no se encuentran muy conscientes del muy significativo aporte psicológico que necesariamente requiere la aplicación de esta nueva filosofía y práctica de la seguridad.

La urgente necesidad de dar respuestas creativas e inteligentes a estas y otras interrogantes justifica plenamente la incorporación del psicólogo al equipo de trabajo de seguridad industrial de las empresas. La ingeniería de seguridad

---

<sup>14</sup> BERMUDEZ, Dora Alba (1968). El qué hacer del Psicólogo”: España, Barcelona pagina 221.



industrial y la psicología de la seguridad podrán potenciar su acción con mejores resultados mediante un trabajo sinérgico en beneficio del potencial humano. Es un nuevo paradigma en el que los administradores tienen que pensar con la mente abierta para comprender que la higiene y la seguridad industrial implican un trabajo con personas que tienen dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales.

**6.5.4 Trabajo en equipo.** Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes.

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

- Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.
- Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Pero para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:

- Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y

que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

- Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a indentificar como equipo.
- Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no. (Juan Carlos Cubeiro).

De esta manera, podemos dar una definición más concreta sobre equipos de trabajo: unidades compuestas por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar.

Esto nos lleva a la conclusión de Novotec Consultores de que el trabajo en equipo es una filosofía inherente a la empresa y el equipo de trabajo es la materialización de esa filosofía, es decir, el trabajo en equipo es el conjunto de valores, actitudes o ideas que constituyen una cultura para la organización y el equipo de trabajo es el encargado de plasmar en la organización dicha cultura.

**6.5.5 Dirección, liderazgo y trabajo en equipo.** En los últimos años, se viene hablando mucho del liderazgo y de la formación del líder. En realidad, el tema no es nuevo. La palabra líder es una castellanización de leader, conductor.

Así, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo, hoy más que antes, no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre este tipo de persona.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como Calidad Total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, el premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional, y otras que

requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

- **Liderazgo**

Al hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales. En la frase de Tom Peters, los líderes << florecen en el caos >> y buscan soluciones novedosas e innovadoras.

El líder no es sólo aquel que toma las decisiones en si, sino en la medida que el grupo lo reconozca como tal. Es influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo. En la sociedad moderana, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambios, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la incorformidad, así como capacitar a otros para la acción. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse en la práctica de las virtudes humanas.

El líder que no sabe ponerse en el lugar de los demás simplemente está de más, está de sobra. Puede ser muy hábil para el mando o puede tener mucha prudencia en sus acciones, pero si no sabe servir, si no posee una empatía con su gente, jamás podrá obtener los resultados que quisiera.

- **Rol del líder – mentor en el trabajo en equipo**

El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo. Con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funcionen como

**6.5.6 Equipo de trabajo.** El líder basado en el lema **DIVIDE Y REINARAS**, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea.

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo lo determina la eficiencia de una organización.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores.

¿Cómo liderar, conducir, dirigir y hacer una organización eficiente?

Ese es el desafío de los líderes. Con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos organizacionales.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: **"EL QUE LA GENTE ELIJA"**.

- **Patrones de conducta de los líderes de equipo<sup>15</sup>**

---

<sup>15</sup> GORRI, A.- Coord.-(2002b): Sistemas de Bienestar Social en Navarra. Los Sistemas de Bienestar Social en la Comunidad Foral de Navarra. Pamplona: UPNa.

Un líder de equipos de trabajo debe ser una persona tranquila, sensata y que se preocupe por su tarea.

Su comportamiento debe responder a las siguientes pautas:

- Organización: el líder estructura su propio trabajo, el de los otros miembros y las relaciones entre ellos en realización de las tareas.
- Comunicación: El líder suministra y obtiene información de los miembros, y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- Producción: El líder fija niveles de esfuerzo o cumplimiento y estimula a los miembros en cuanto a su rendimiento.
- El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su equipo en cada dimensión de su actividad.

Destreza: Cuando decimos destreza, nos referimos a aquella que permite al líder internalizar las sugerencias, como así también hacer que el grupo mismo las internalice. También implica saber interpretar y elegir aquellas sugerencias que parten del grupo y que son de posible realización.

Adaptación al grupo: La destreza debe ser la herramienta que permita esto. Las personas actúan de distinta manera cuando están en grupo que cuando lo hacen de forma individual, por lo que evaluarlas en este último estado llevaría a caer en una serie de errores, tales como subjetividad, dependencia afectiva, etc.

Saber relacionarse con el grupo y con los superiores: En muchos casos el líder es el nexo entre superiores y los miembros del grupo, por lo tanto debe ser muy objetivo y criterioso al transmitir la información.

- **Fuentes de influencia en el liderazgo**<sup>16</sup>

Se han realizado varios intentos para esclarecer y determinar las bases sobre los cuales un superior influiría en un subordinado o grupo de subordinados. Uno de los enfoques más detallados y profundos fue ofrecido por John French y Bertram Raven, quien, además de definir la influencia en términos de poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra, proponen cinco principios diferentes para este poder:

**Poder coercitivo:** Está basado en el temor, físico o psicológico. Generalmente el temor es de ser despedido o de recibir la asignación de una labor indeseable. Este tipo de poder se debe utilizar rara vez y como último recurso.

**Poder de recompensa:** Es el opuesto al anterior. Cooperar de manera adecuada significa recibir una recompensa positiva, monetaria o psicológica. La mayoría de los gerentes tienen este poder. Sin embargo, para que sea efectivo, debe existir una relación directa y observable entre cumplir los objetivos del grupo y recibir la recompensa. No es raro que un grupo trate de negar el poder de recompensa castigando a aquellos miembros que responden a él. Ejemplo: Aumento de sueldo; proporcionar prestaciones adicionales; Influir en el próximo ascenso.

**Poder legítimo:** Emanan del status superior dentro del marco organizacional, es similar a la autoridad. Sólo es efectivo cuando el grupo acepta a su líder y se debe reforzar con otras fuentes de influencia. Ejemplo: Hacer sentir que debe adquirir mayores compromisos; Hacer sentir que tiene responsabilidades que cumplir.

**Poder experto:** Es el poder que reside en la persona que tiene conocimiento o experiencias especiales y prácticas, que le permiten ganarse el respeto y

---

<sup>16</sup> SÁNCHEZ, E. (1998): "La Organización y el liderazgo en la Comunidad Participativa". Comunicación al II Congreso Iberoamericano de Psicología (Pág. 369). Madrid.

cooperación del grupo. Ejemplo: Hacerle buenas sugerencias técnicas; Compartir su considerable experiencia y capacitación.

Poder de referencia: Es el que se basa en la identificación de un miembro con el líder. Esto provoca el respeto hacia su persona. Ejemplo: Hacerlo sentir valioso; hacerlo sentir nuestra aprobación. Hacerlo sentir importante.

El modelo de poder de French y Raven ha sido criticado por diferentes factores. Los críticos indican la falta de distinción entre las bases de los cinco poderes, por lo que el control que un superior tiene para recompensar y castigar está relacionado con su poder legítimo; los estudios muestran que el poder referido y el experto son factores de "influencia incrementada", mientras que los otros tres se derivan de la organización. También se describió que el poder del experto y el referente están significativamente relacionados con la calidad del rendimiento de un grupo y la reducción de costos, aunque el promedio de beneficios decreció con el uso del poder basado en las recompensas y los costos de mantenimiento de un grupo aumentaron cuando se ejerció el poder coercitivo.

- **Las ventajas del trabajo en equipo**

Quienes creen que un equipo de trabajo debe formarlo gente con formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.

Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.



Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. No hay lugar para el intolerante.

Consideramos este tema de mucha importancia ya que está presente hoy en día en nuestra realidad. Donde las organizaciones, obligadas por la globalización deben desarrollar estrategias de gestión eficiente y condiciones de futuro, para lo cual, necesitan a los líderes adecuados.

Creemos que el liderazgo, en un mundo global como el actual será efectivo si tiene una visión estratégica, es persuasivo y los resultados (metas) propuestas son tangibles. Este, a nuestro juicio, será el desafío principal de los líderes del siglo XXI.

Un buen líder, además, debe ser autoconsciente y autoregulador, empático y compasivo, y habil, para extraer, lo mejor de la gente a su alrededor y potenciarlo. Así podrá escuchar lo que necesita saber y será capaz de inspirar lo que ellos deben hacer. En definitiva es lo que hoy llamamos "Inteligencia emocional".

Si uno define cuáles son las virtudes que el líder debe tener para guiar un grupo humano de una forma seria, en un primer punto el del don de mando. Desde nuestro punto de vista, no basta ser elegido en autoridad para saber mandar, debe generar un sistema por el cual le obedezcan dentro de los límites razonables.

El líder empresarial debe ser muy agudo para distinguir qué va bien, qué va mal en la empresa y cómo solucionarlo. Así, el líder de una organización debe saber tomar decisiones adecuadas a la consecución de los fines, pues si no lo hace así, perderá el respeto de sus subordinados.

Finalmente, el respeto hacia la dignidad de los subordinados es una característica que debe acompañar a un buen líder empresarial. Lo más importante es considerar a esos trabajadores como los verdaderos creadores de crecimiento productivo y posibles generadores de mayores recursos. La capacitación y formación de trabajadores es una medida bastante adecuada para tanto la empresa como el trabajador, pues genera en el trabajador, que es una persona igual que el líder, emociones positivas. Hay que recordar que cada individuo es un mundo psicológico totalmente independiente a los demás; cada hombre es una realidad maravillosa. No se puede descuidar el trato humano a los miembros de un plantel de trabajo, pues sería el peor error, el principio del fin de una organización.

Damos por hecho que el verdadero liderazgo empresarial se debe basar no en la violencia ni en la frialdad, sino en la consideración y respeto mutuo entre jefes y empleados.

Sólo debemos agregar, la frase "Sólo se es líder hasta que se muera en batalla, o aparezca alguien mejor", y que el líder en ciertas situaciones no lo es en otras.

Formando los Líderes del Futuro", serie nuevas tendencias de management, Finacial Times.

### **6.5.7 Comunicación.**

- **La Comunicación en el ámbito laboral**

Comunicación Interna   Comunicación Externa

**"... un buen líder dedica más tiempo a la comunicación que a cualquier otra actividad." Jan Carlzon, Presidente de Aerolíneas Escandinavas**

La comunicación, como se vio en la sección anterior, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos **Niveles de Comunicación Empresarial**:

- Interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- Externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores

- **Comunicación interna**

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

En la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas se deben a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos. Marta Williams y John Byrne. Directores de The Washington Quality Group

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación se identifican de la siguiente manera:

**Emisor:** En un contexto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía.

En algunas empresas existe un departamento o gerencia específica que se encarga de todas las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados. Dependiendo del tipo de organización del tamaño de esta.

**Código:** Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos.

**Mensaje:** el mensaje en la comunicación interna toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. Todas estas categorías son sometidas a un conjunto de leyes estrictas de composición.

La mayoría de las comunicaciones internas de una empresa tratan sobre eventos de la misma, información de la empresa, beneficios para empleados, promociones, etc.

**Receptor:** el mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo sin precisar nombres de personas.

**Canales:** Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personas, o lugares. El canal debe de asegurar el flujo de comunicación eficaz. Algunos canales formales de comunicación interna son: boletines, pósters, convocatorias, audiovisuales pedagógicos, ediciones internas de información, inserciones en el sobre de sueldo, correos electrónicos, etc.

Algunos canales informales de comunicación interna son: departamentos, secretarías, mensajeros, y estos mismos son emisores y receptores a la vez.

También existen lugares que son considerados como canales básicos de comunicación. Algunos en los que la comunicación se da de manera natural, son: oficinas, auditorio, cafetería, corredores, elevadores. Otros que están diseñados específicamente para llevar a cabo procesos de comunicación, son: salas de juntas, círculos de calidad, etc.

La circulación de información en la empresa se puede realizar de múltiples formas. La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las **redes de comunicación**.

En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: **ascendente, descendente y horizontal**.

Estas redes pueden ser **formales**, establecidas por la empresa, e **informales**, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes.

El grado de correspondencia entre ambos puede indicar el nivel de adecuación entre la estructura y los canales formales de comunicación. Cuando la diferencia es muy significativa, revela que hay deficiencia en los canales formales de comunicación establecidos por la empresa.

- **Teorías de la motivación**

A fin de explicar cualquier tipo de conducta, primero debemos describirla, después intentar explicarla, partiendo para ello de alguna posición teórica. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Por lo tanto, se pueden explicar los procesos motivacionales desde varios puntos de vista teóricos. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.

Cada una de las teorías de las necesidades describe un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas. También difieren en cuanto a cómo influyen en la motivación las necesidades que no se satisfacen.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir

cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

- **Maslow y la jerarquía de las necesidades**

Un primer aspecto que el administrador necesita conocer son las necesidades humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Esta teoría, llamada también jerarquía de las necesidades, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow. En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización.

- **Jerarquía de las Necesidades**

Las necesidades humanas –según Maslow– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

- **Las necesidades fisiológicas**

Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

- **Las necesidades de seguridad**

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad.

Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

- **Las necesidades sociales**

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.



Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

- **Las necesidades del ego o la estima**

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

- **Necesidades de autorrealización**

La autorrealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:

- Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

- No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.
- Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.
- Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.
- Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow<sup>17</sup> postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas, del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distinguen diáfananamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Asimismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

- **El trabajo y sus realidades cambiantes**

En la actualidad las organizaciones están interactuando en un medio muy cambiante debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología y la globalización, que implica el auge de la mercadotecnia y a los vertiginosos cambios sociales, económicos y políticos, trayendo consigo sus efectos en la salud de la población trabajadora.

La innovación tecnológica, el crecimiento en la oferta y la demanda de los servicios, la denominada era del conocimiento, las presiones económicas de la globalización, la desregularización y otras fuerzas, han transformado dramáticamente las formas y métodos de trabajo. Para hacer frente a estas

---

<sup>17</sup> MASLOW, Abraham, **Motivation and personality**, New York, Harper & Row, 1954. ([Volver al texto](#))

fuerzas, las empresas han tenido que realizar ajustes de diversa magnitud en los procesos productivos, lo cual repercute en una mayor competitividad y en algunos casos en la calidad de vida de sus trabajadores.

Estos ajustes en los modelos económicos se han reflejado de forma significativa en las condiciones de trabajo y empleo. La demanda de trabajadores competentes y con múltiples aptitudes ha aumentado con los avances en la tecnología de la información y con procesos más austeros de fabricación flexible, los que a su vez exigen aprendizaje de múltiples tareas. Igualmente las condiciones de supervisión han cambiado gracias a la introducción del trabajo en equipos autodirigidos, a la desaparición de la dirección intermedia y a la tendencia de disponer de mecanismos propios en un puesto de trabajo flexible, con el denominado teletrabajo<sup>18</sup>.

En América latina y del caribe la situación es igualmente cambiante. Según el BID<sup>19</sup>, el costo de la morbilidad ocupacional en América Latina se debe en buena parte a que no se están garantizando condiciones de trabajo seguras, se incumple la legislación en el tema y hace falta conciencia de la presencia de los riesgos en los sitios de trabajo. Todo lo anterior pone de manifiesto que es necesario mejorar la infraestructura institucional de los Estados para hacer frente a las falencias aun presentes, mejorando los procesos de educación y desarrollando programas más específicos y acordes a las necesidades presentes en cada uno de los ámbitos empresariales.

Por varias décadas las empresas, nacionales o multinacionales, tenían un sistema organizacional que respondía a sus modos de producción, estaban diseñadas en

---

<sup>18</sup> Según el Departamento de Transportes de EE UU, desde el 2002, aproximadamente 15 millones de trabajadores en este país trabajan sin desplazarse.

<sup>19</sup> Banco Interamericano para el Desarrollo (BID)<sup>19</sup>, en la reunión realizada el pasado 19 y 20 de Junio en el BID, en la que además de tratar el tema de las tendencias de la salud ocupacional en Latinoamérica, se centró la discusión en evaluar los costos económicos y sociales de los riesgos del trabajo (Informe “Costos por falta de medidas de seguridad y salud en el trabajo”, 2005)

estructuras jerárquicas y verticales, con secciones, unidades o departamentos según su naturaleza (producción, comercialización, etc.), en las que tenían escenario las relaciones laborales.

Actualmente las cosas han cambiado, la tendencia responde a la globalización de las economías, las empresas hacen acuerdos y contratos y conviven con contratistas y subcontratistas para los servicios en una, varias o todas sus cadenas de producción, permitiéndoles mayores niveles de producción con menores costos. Reconocer las tendencias del desarrollo ayuda a identificar las alternativas y a construir el futuro con opciones que resulten convenientes.

Los cambios que se han suscitado en las economías también plantean posturas diferentes en la gestión de las organizaciones. Podría hablarse entonces de dos modelos que se sitúan en polos opuestos de un mismo continuo. El primero responde a la **gestión tradicional y el segundo a la gestión de avanzada**<sup>20</sup>, ambos responden a dos diferentes concepciones del entorno, el primero responde al ambiente tranquilo que regulaba las organizaciones antes de los fenómenos de la globalización y de la lucha por la competitividad y otro es el modelo de gestión que se desarrolla para responder a las exigencias de un entorno dinámico, cambiante y abierto.

De esta **realidad del entorno** que rodea a las organizaciones, se derivan la **filosofía y la estrategia corporativa** y de ellas la **estrategia psicosocial** que determina el modelo de **crecimiento humano** en la organización.

De lo anterior se puede interpretar fácilmente que la gestión del talento humano al interior de las organizaciones requiere grandes transformaciones. Estos cambios deben incluir acciones orientadas hacia el crecimiento de las personas, su

---

<sup>20</sup> A diferencia de enfoques radicales que buscan una verdad única y excluyente, ambos modelos se consideran igualmente válidos, es decir, potencialmente útiles, de acuerdo con las circunstancias.

bienestar y su salud mediante la generación de modos de trabajar que impacten positivamente la percepción que tienen las personas acerca del clima laboral.

La **gestión tradicional** del recurso humano refleja las ideas y técnicas expuestas por los autores clásicos de la administración y la **gestión de avanzada** emplea nuevas teorías y técnicas focalizadas en el desarrollo humano (coaching, empoderamiento, programación neurolingüística, inteligencia emocional)

Para cada modelo de gestión se propone analizar las siguientes tres variables<sup>21</sup>:

- La concepción del entorno organizacional
- La política y las estrategias empresariales
- La estrategia psicosocial

- **Concepción del entorno organizacional.**

Bajo el término de entorno organizacional se engloban los fenómenos que se encuentran fuera de los límites de la organización y que ejercen influencia sobre ésta.

A la luz de los modelos de gestión de que se viene hablando, caben dos concepciones del entorno, una lenta y otra dinámica. Cabe precisar que a diferencia de la percepción que tiene el administrador, otra puede ser la realidad objetiva del entorno.

La búsqueda de los nuevos elementos de la gerencia del talento humano se apoya en la idea que el modelo tradicional opera en las condiciones propias del entorno lento, mientras que el modelo de avanzada opera en un ambiente dinámico.

---

<sup>21</sup> Las variables de análisis corresponden a las planteadas por Villa 2004.

Las diferencias principales de ambas concepciones del entorno se resumen en la siguiente tabla.

De las características que la gerencia percibe del entorno se derivan las prácticas organizacionales que se concretan en políticas y estrategias.

- **Políticas y estrategias empresariales**

Las políticas y las estrategias empresariales rigen la relación que la organización guarda con diversos actores, entre ellos: el cliente, los accionistas, el trabajador y la comunidad.

Las políticas de una organización que percibe al entorno como lento, se basan en una postura de dominancia y autonomía frente a la comunidad y a sus trabajadores.

Bajo este enfoque la dirección de la empresa suele preferir el rendimiento económico como prioridad frente a la satisfacción de las necesidades de su cliente, de la comunidad o de su trabajador. Bajo esta óptica, la concepción del ser humano es empobrecedora.

La dirección que percibe el entorno como dinámico suele tener una baja dominancia frente al cliente y a la sociedad y por tanto su prioridad no suele ser exclusivamente la maximización de sus ganancias, por tanto su política se orienta hacia el desarrollo integral. Las relaciones que establecen estas organizaciones con los diferentes grupos de interés están marcadas por la dominación, la maximización de los beneficios a favor de la empresa y el sentido del “gano aunque el otro pierda”.



Las políticas de una organización de avanzada buscan mantener a su cliente a través de precios justos, excelente calidad y servicio. Frente a los accionistas procuran elevada rentabilidad, crecimiento y supervivencia en el tiempo.

Respecto al trabajador procuran una remuneración adecuada, facilitan el crecimiento integral de las personas y propician una vinculación de largo plazo en la que se satisfacen las necesidades del colectivo laboral.

En sus relaciones con la comunidad procuran que la empresa sea un medio de desarrollo de la sociedad y que haya responsabilidad frente a los recursos naturales y el medio ambiente, eliminando la transferencia de costos de producción a la sociedad y frente al gobierno procura un pago justo de impuestos. En últimas prevalece la noción de la “responsabilidad social de la empresa”.

Las “estrategias” empresariales generalmente buscan tres objetivos: Vender más, con el precio más alto posible y con los menores costos, sin embargo, tales estrategias se desarrollan de forma consistente con las políticas.

En una organización regida por la gestión tradicional, se busca maximizar las ganancias mediante economía de escala y obtener un rápido retorno del capital. Para lograrlo las estrategias suelen ser:

- Crecimiento a expensas de afectar a la competencia.
- Reducción de los costos manteniendo los productos sin modificación durante largos períodos.
- Mínima inversión en investigación y desarrollo.

Contrario a lo anterior, una gestión de avanzada se soporta en el desarrollo de estrategias acordes al dinamismo de su entorno, las cuales son mas complejas por cuanto se soportan en el crecimiento humano y la excelencia organizacional.

Tales estrategias son mas capacidades estratégicas que “estrategias en sí mismas”, de ellas cabe mencionar:

- Flexibilidad para captar los mensajes que transmite su entorno y velocidad de reacción.
- Creatividad para innovar los productos y servicios.
- Capacidad para generar conocimiento organizacional a partir de la experiencia.
- Capacidad para lograr la mejora continua

Se destaca de estas capacidades estratégicas el hecho de que solo de pueden lograr a partir del capital humano de la organización, por tanto la estrategia se centra en su desarrollo y crecimiento. Por tanto el talento humano adquiere una fuerza superior a la que tenía en otras épocas y bajo otras concepciones de empresa, al punto de convertirse en su “ventaja competitiva” que puede conservarse y mejorarse cada día.

#### • **Estrategia Psicosocial**

La estrategia psicosocial se refiere a los criterios de actuación frente al talento humano, los cuales a su vez permitirán seleccionar los medios para desarrollarlo y conservarlo y para lograr los comportamientos y los aportes que hagan posible la supervivencia organizacional. En resumen, la estrategia psicosocial permite entonces elegir los mejores medios para influir en el trabajador a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos y los de la organización.

Esta influencia que ejerce la empresa sobre su colaborador está mediada por un conjunto de valores que soportan la ética de la relación.

Comparando las estrategias psicosociales de la gestión tradicional y la de avanzada se pueden hallar sus diferencias principales:

- **Capacitación y desarrollo**

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

También hay que agregar el fenómeno llamado "explosión del conocimiento".

- **Beneficios de la capacitación de los empleados.**
  
- **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:**
  - Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
  - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
  - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
  - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
  - Crea mejor imagen.
  - Mejora la relación jefes – subordinados.
  - Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
  - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
  - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
  - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
  - Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
  - Ayuda a mantener bajos los costos.
  - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
  
- **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:**
  - Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
  - Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
  - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
  - Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
  - Permite el logro de metas individuales.
  - Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

- **Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:**
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- **Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.**

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

- **Evaluación de las necesidades:**

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

**Identificación de tareas:** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.

**Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.

**Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

- **Objetivos de capacitación y desarrollo:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

- **Contenido del programa:**

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

- **Principios de aprendizaje:**

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

- Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
- Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

**Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

**Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

**Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.



**Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

**Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

- **Enfoques de capacitación y desarrollo.**

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

La efectividad respecto al costo.

El contenido deseado del programa.

La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.

Las preferencias y la capacidad de las personas.

Las preferencias y capacidad del capacitador.

Los principios de aprendizaje a emplear.

- **Instrucción directa sobre el puesto:**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.

El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.

Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

- **Rotación de puestos:**

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc.

- **Relación experto – aprendiz:**

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

- **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:**

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación, más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

- **Simulación de condiciones reales:**

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras).

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

- **Actuación o sociodrama:**

Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

- **Estudio de casos:**

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en

situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

- **Lectura, estudios individuales, instrucción programada:**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

- **Capacitación en laboratorio (sensibilización):**

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

- **Desarrollo de recursos humanos.**

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas: Obsolescencia de los conocimientos del personal: es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más

tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.

- **Evaluación de la capacitación y el desarrollo.**

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.

Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 ENFOQUE**

El enfoque utilizado para la presente investigación es el método inductivo porque inicialmente se parte de una observación participante en la que se analizan las dimensiones, factores y percepciones que influyen en el clima organizacional de la empresa Confecciones Colombia Everfit - Indulana para posteriormente analizar y realizar conclusiones, recomendaciones y propuestas que puedan ser aplicadas a la situación real.

### **7.2 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación se enmarca dentro de un estudio de tipo aplicativo, porque da cuenta de las percepciones de los empleados a cerca del ambiente laboral de la empresa, buscando así especificar las propiedades y asociación entre las variables del fenómeno sometido a análisis, para posteriormente formular un pronóstico que permita generar recomendaciones que puedan ser adoptadas por la empresa con el fin de incrementar y fortalecer su desarrollo organizacional.

### **7.3 DISEÑO**

La presente investigación corresponde a un diseño no experimental porque en ésta se evalúan, recogen y sistematizan los datos obtenidos en la encuesta aplicada para analizar las variables presentes en el estudio, a través de la observación y registro del objeto de estudio abordado.



## **7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población escogida fue la planta de Everfit - Indulana ubicada en la ciudad de Medellín.

La muestra escogida para la realización del trabajo son 30 personas correspondientes a las áreas de revisión de paño y el almacén de ventas, siendo éstas las más afectadas por la influencia de los factores de riesgo psicosociales.

## **7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**7.5.1 Fuentes Primarias.** Para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación se utilizó como fuente primaria, la observación preliminar para identificar la composición y estructura jerárquica de la empresa. Posteriormente, se recurrió a la observación participante, con el fin de detectar la dinámica organizativa y aplicar el cuestionario enfocado en obtener información cuantitativamente analizable a cerca de los factores que intervienen en el clima organizacional de dicha empresa.

**7.5.2 Fuentes Secundarias.** Libros, revistas, páginas de Internet.

## **7.6 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

La presente investigación, busca beneficiar a la empresa Confecciones Colombia Everfit - Indulana, a través de la medición de la influencia de los factores de riesgo psicosociales en la productividad de su empresa, para que a raíz de esta se planteen estrategias de mejoramiento y control de dichos indicadores.

## **7.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica de recolección de la información utilizada fue la encuesta de análisis de las condiciones de trabajo, la cual tiene como objetivo conocer su punto de vista frente a ciertos aspectos relacionados con la dinámica diaria de trabajo, que influyen en la productividad de la acción para el mejoramiento continuo de las áreas.

## **7.8 ALCANCES**

El proyecto “INFLUENCIA DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS COLABORADORES DE CONFECCIONES COLOMBIA EVERFIT – INDULANA” proporcionó unas bases importantes no solo para el quehacer y bienestar integral de los colaboradores, administrativos y jefes de la empresa, sino que también le brindo bases importantes al departamento de Salud Ocupacional, para integrar los riesgos psicosociales a su panorama de riesgos, brindándole la importancia que estos merecen al influir de forma directa no solo en el desenvolvimiento personal de los empleadores sino también a su productividad, factores que al ser controlados, benefician igualmente a los trabajadores y a la empresa como tal.

De antemano, se puede resaltar que la realización de este proyecto retroalimentó de manera muy positiva la formación técnica, profesional y personal de las practicantes de psicología que lo llevaron a cabo, abriendo una brecha para la investigación de un campo de acción muy poco explorado por los profesionales de dicha área.

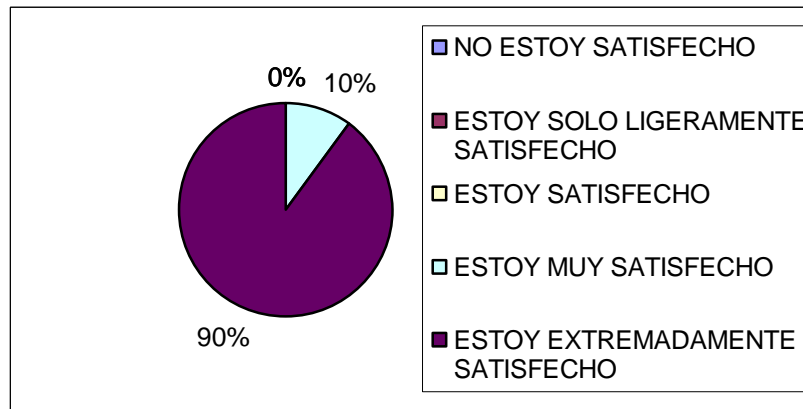
## **8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Para la realización del análisis de la “Influencia de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral y personal de los colaboradores de Confecciones Colombia Everfit – Indulana”, la gerencia de talento humano y los practicantes de psicología elaboraron una encuesta que permite medir las condiciones de trabajo, junto con la observación directa, teniendo como base una población específica (Planta de Everfit – Indulana, sucursal Medellín) y una muestra de 30 personas, pertenecientes a las áreas de revisión de años y los almacenes de ventas.

La encuesta evalúa 6 factores principales que son: Trabajo en equipo, dirección de equipo, comunicación, autorrealización, condiciones de trabajo y capacitación y desarrollo. Cada uno de estos ítems fue medido a través de dos preguntas, cuyos respectivos resultados y gráficas se describen a continuación:

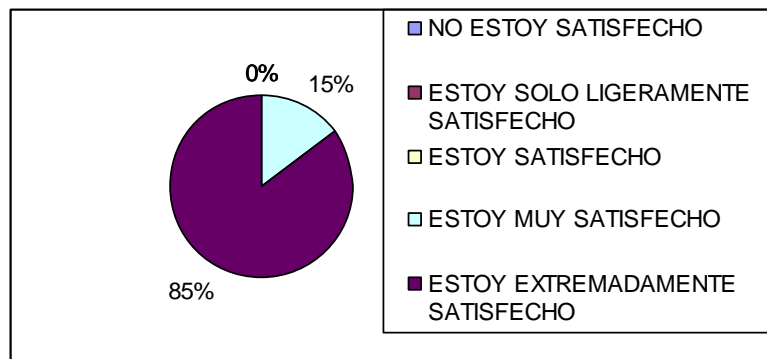
- **TRABAJO EN EQUIPO**

En la pregunta “La disposición a cooperar que existe entre los integrantes del equipo de trabajo” se encuentra que el 90 por ciento responde estar extremadamente satisfecho y el 10 % restante dice estar muy satisfecho con la cooperación entre los integrantes del equipo de trabajo.



Gráfica 1.

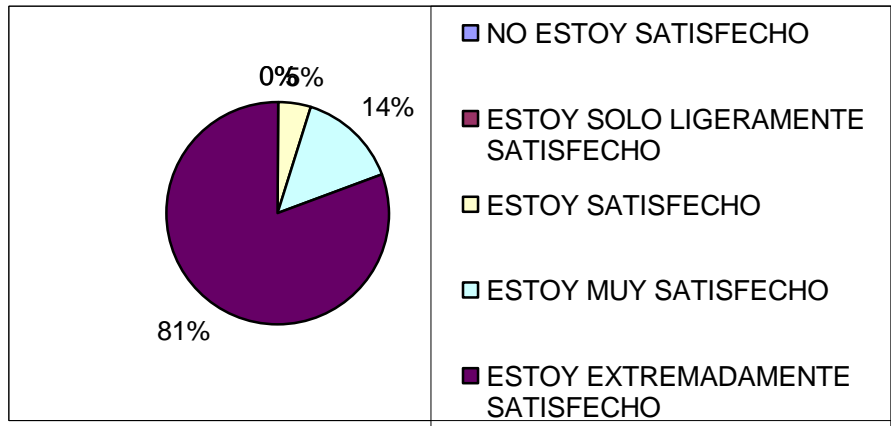
A la pregunta “La ayuda que los integrantes del equipo se dan entre sí, cuando alguien comete un error” el 85 por ciento responde estar muy satisfecho y el 15% restante plantea estar extremadamente satisfecho con la ayuda que los integrantes del equipo se dan entre sí.



Gráfica 2.

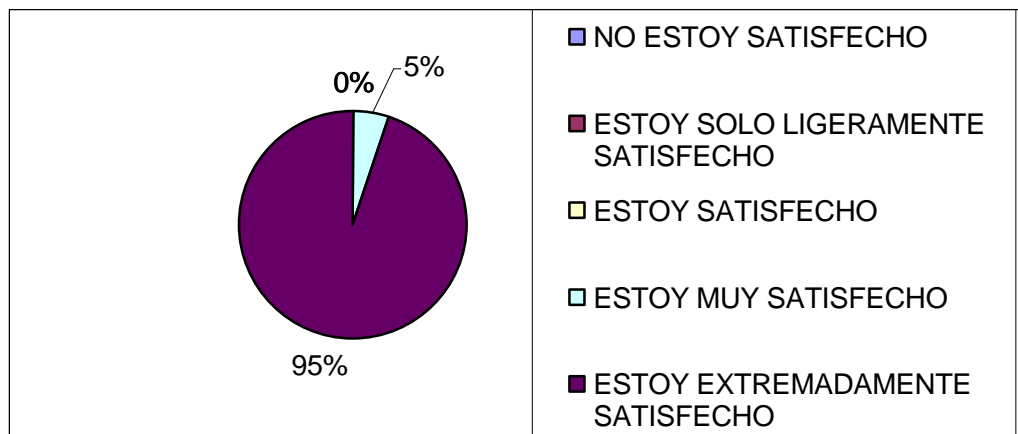
- **DIRECCIÓN DE EQUIPO**

Ante la pregunta “La forma como su superior dirige a las personas” se encuentra que el 80% dice estar extremadamente satisfecho, el 15% plantea estar muy satisfecho y el 5% restante dice estar satisfecho.



Gráfica 3.

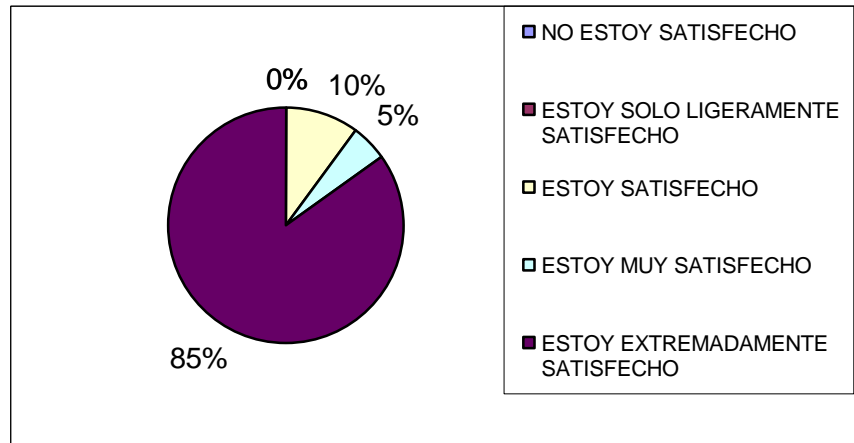
En la pregunta “La forma como mi superior me valora, respeta y toma en cuenta como persona nos encontramos con el hecho de que el 95 % dice estar extremadamente satisfecho y el 5% restante dice estar muy satisfecho.



Gráfica 4.

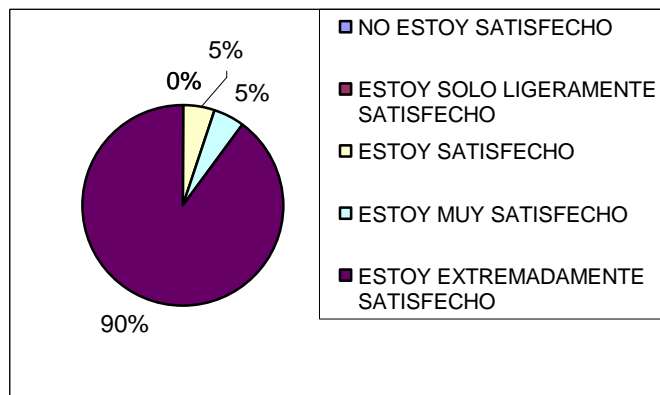
- **COMUNICACIÓN**

A la pregunta “La comunicación en forma abierta, directa y franca del área” muestra que el 85 % dice estar extremadamente satisfecho, el 5% dice estar muy satisfecho y el 10 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 5.

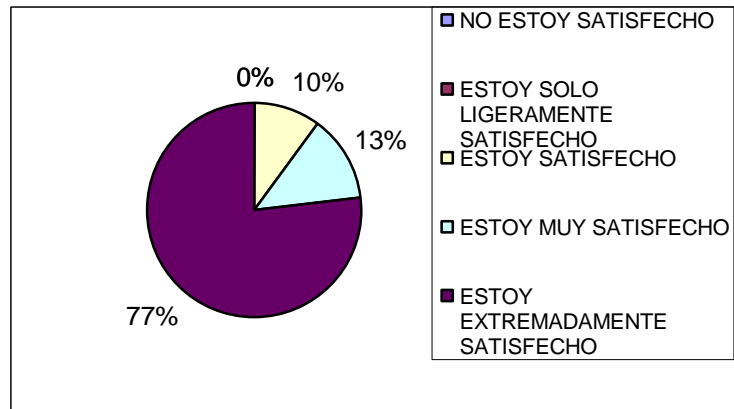
En la pregunta “La forma como mi superior da instrucciones respecto al trabajo” se encuentra que el 90% dice estar extremadamente satisfecho, un 5% dice estar muy satisfecho y el 5 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 6.

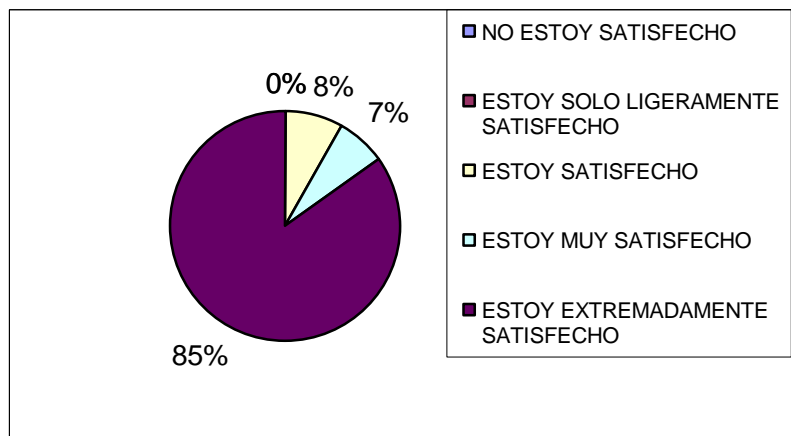
- **AUTORREALIZACIÓN**

A la pregunta “La motivación para ser una persona creativa y recursiva en el trabajo” el 77 % dice estar extremadamente satisfecho, un 13% dice estar muy satisfecho y el 10 % restante plantea que está satisfecho



Gráfica 7.

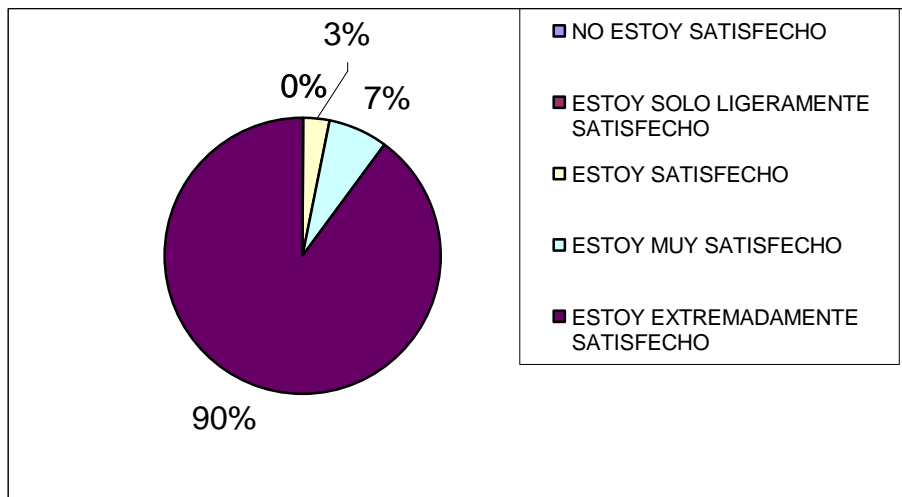
Ante la pregunta “La oportunidad de hacer uso de mis habilidades y conocimiento” se encuentra que el 85% plantea estar extremadamente satisfecho, un 7% dice estar muy satisfecho y el 8 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 8.

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

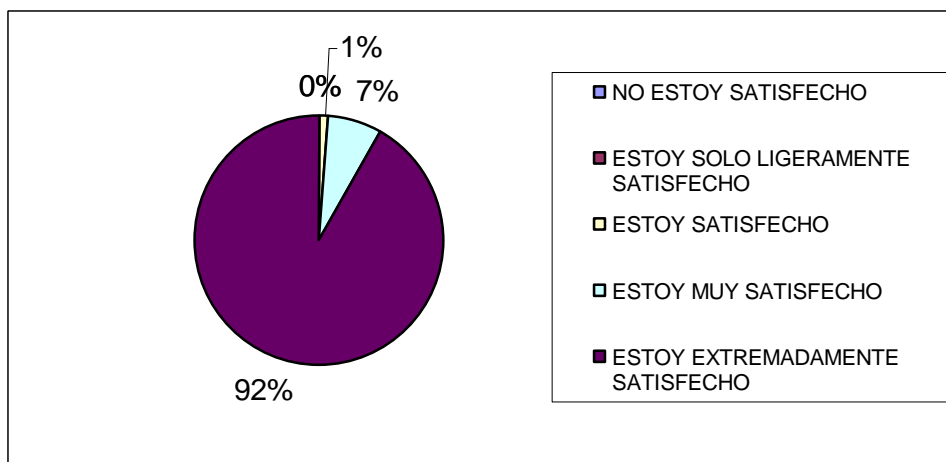
En la pregunta “el espacio físico de las instalaciones y su adecuación a las necesidades” se encuentra que el 90 % de los encuestados dice estar extremadamente satisfecho, un 7% dice estar muy satisfecho y el 3 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 9.

En la pregunta “Existencia de normas de seguridad y conocimiento de ellas” se encuentra que el 92% de los encuestados dice estar extremadamente satisfecho, un 7% dice estar muy satisfecho y el 1 % restante plantea que está satisfecho.

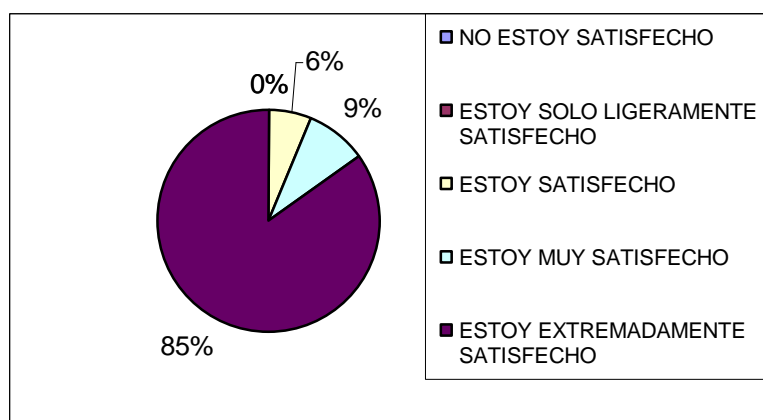




Gráfica 10.

## • CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

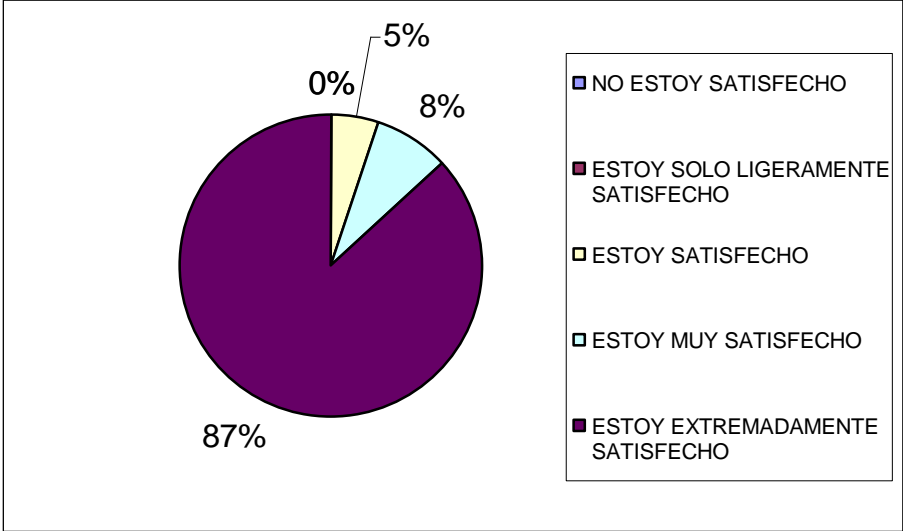
Ante la pregunta " El grado en que la capacitación esta relacionada con los requerimientos de mi trabajo" se encuentra que el 85% de los encuestados plantea estar extremadamente satisfecho, un 9% dice estar muy satisfecho y el 6 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 11

Ante la pregunta " La manera en que mi superior entrena a la gente y le da participación en los procesos" se encuentra que el 87% de los encuestados se

haya extremadamente satisfecho, un 8% dice estar muy satisfecho y el 5 % restante plantea que está satisfecho.



Gráfica 12.

## 9. CONCLUSIONES

- La mayoría de los colaboradores de la empresa Everfit - Indulana se sienten satisfechos en su parte psíquica frente al ambiente laboral que se respira en la empresa y un porcentaje muy inferior manifiesta no sentirse a gusto con aspectos internos de la empresa, tales como falta de comunicación de los supervisores con los trabajadores, rivalidades en el equipo de trabajo, falta de capacitación permanente frente a los cambios que se van dando en el sitio de trabajo y experimentación de estrés y ansiedad frente a sus condiciones de trabajo, situación que conlleva al fortalecimiento de los aspectos positivos y a la implementación de estrategias de mejoramiento a los negativos.
- La empresa debe tomar medidas sobre los factores de riesgo psicosociales a los cuales están siendo susceptibles sus colaboradores (estrés, acoso laboral, ansiedad, pérdida de interés por el trabajo, desmotivación e insatisfacción frente al manejo de la autoridad y depresión) así se estén manifestando solo en una minoría de los mismos, ya que al no ser tomadas las medidas de prevención y control requeridas, esta situación de insatisfacción puede extenderse a la población que goza de un buen estado a nivel Biopsicosocial y por ende generar un clima organizacional susceptible a una tasa elevada de accidentes de trabajo, ausentismos y enfermedades profesionales ocasionadas en gran parte por factores de riesgo psicosociales.
- Si la empresa mejora las condiciones de vida de su talento humano (A través de capacitación permanente a sus colaboradores, jornadas recreativas para que estos liberen el estrés y la ansiedad ocasionada por el trabajo, talleres de sensibilización sobre superación personal, trabajo en equipo y manejo de la autoridad, no solamente para los colaboradores, sino también para los

supervisores de área) contribuye al mismo tiempo a elevar el nivel de satisfacción laboral, propiciando ambientes motivantes y un clima organizacional favorable a la productividad, eficiencia, y calidad de sus servicios. De ahí, la importancia de hacer efectiva la propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de condiciones de trabajo, ya que esto le permite a la empresa iniciar y sostener un cambio en la calidad de vida de los trabajadores y en la administración eficaz de la organización.

## 10. RECOMENDACIONES

- Programar una reunión con el equipo de trabajo de cada una de las áreas para darles a conocer los resultados del análisis
- Identificar en cada uno de los ítems analizados los aspectos de insatisfacción, para que se profundice sobre ellos con el objetivo de establecer planes de mejoramiento.
- Realizar grupos primarios periódicamente con el fin de mejorar los procesos de comunicación y de fortalecer la relación entre las personas.
- Procurar la cualificación y el mejoramiento continuo del personal de la empresa, potencializando sus capacidades e incrementando su motivación hacia el trabajo, para lo cual sería necesario elaborar semestralmente un plan integral de capacitación de forma participativa, de tal manera que sean los mismos empleados quienes sugieran las capacitaciones que requieren.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUARDA, José Rodrigo, los trabajadores y sus representantes en la prevención de riesgos laborales. Jefe de la Unidad Especializada de Seguridad y Salud Laboral de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social de Valencia, 1990. P.35.

BERMUDEZ, Dora Alba (1968). El qué hacer del Psicólogo”: España, Barcelona pagina 221.

DE LA ROSA DIAZ, domingo Jesús, Departamento de Psicología cognitiva, Social y Organizacional, Facultad de Psicología, Universidad de la Laguna., 1990. P.45

GEORGES DIEROLF Martha Patricia Carreño y Ángela María Montoya. Riesgos Psicosociales de Empresas. Medellín: Universidad San Buenaventura, facultad de psicología (Tesis), 2002. p. 85

JIMÉNEZ MORENO, Bernardo Archivos de prevención de riesgos laborales, 3(1), 3-4 (editorial). Centro Universitario de Salud Pública, Universidad Autónoma Madrid , 1985. P.40.

OTALVARO, Guillermo (1982). “Factores que priman el comportamiento del ser humano”: Conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Vol. 12. Pag 118

VASQUEZ M, Silvia. Historia del clima organizacional. V. 5: 443, Octubre, 1992.

# **ANEXOS**

## ANEXO A. ENCUESTA

### ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO GERENCIA DE GESTIÓN HUMANA

Esta encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista frente a ciertos aspectos relacionados con la dinámica diaria de trabajo, que influyen en la productividad de la acción para el mejoramiento continuo de las áreas.

La información que usted proporcione es de carácter anónimo, por lo tanto no ponga su nombre y conteste de manera sincera cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación.

Pregúntese usted mismo: que tan satisfecho estoy en este aspecto de mi trabajo actual.

(1) significa que **no estoy satisfecho**, es decir que este aspecto de mi trabajo es mas pobre de lo que yo quisiera.

(2) significa que **estoy solo ligeramente satisfecho**, es decir que este aspecto de mi trabajo no es lo que yo quisiera que fuera.

(3) Significa que **estoy satisfecho**, es decir que este aspecto de mi trabajo es lo que yo quisiera que fuese.

(4) Significa que **estoy muy satisfecho**, es decir que este aspecto de mi trabajo es ligeramente mejor de lo que yo esperaba.



(5) significa que **estoy extremadamente satisfecho**, es decir que este aspecto de mi trabajo es mucho mejor de lo que yo podría esperar que fuera.

Marque con una X el número que mejor representa su grado de satisfacción para cada una de las preguntas que incluye el cuestionario.

## TRABAJO EN EQUIPO

En mi trabajo actual así me siento acerca de.....

La disposición a cooperar que existe entre Los integrantes del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

La ayuda que los integrantes del equipo se dan Entre sí, cuando alguien comete un error.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

El funcionamiento del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

La manera en que el equipo toma decisiones Y resuelve problemas	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

La coordinación de las actividades en el Área.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

La manera en que la autoridad es Establecida y entendida.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

## **DIRECCIÓN DE EQUIPO**

En mi trabajo actual así me siento acerca de.....

La forma como su superior dirige a

Las personas. 1 2 3 4 5

La confianza que tengo de consultar con mi

Superior los problemas. 1 2 3 4 5

La forma como mi superior me valora, respeta y

Toma en cuenta como persona. 1 2 3 4 5

El respeto a las personas que tienen

Ideas diferentes. 1 2 3 4 5

La claridad que se tiene frente a las funciones que

Debo desempeñar y lo que se espera de mí. 1 2 3 4 5

El trato equitativo en la forma de manejar al

Personal y de disfrutar las actividades. 1 2 3 4 5

## **COMUNICACIÓN**

En mi trabajo actual así me siento acerca de.....

El grado en que la información importante

Es comunicada en el equipo. 1 2 3 4 5

Los medios que utiliza mi superior para dar

A conocer la información importante. 1 2 3 4 5

La forma como mi superior da Instrucciones respecto al trabajo.	1	2	3	4	5
La forma como soy corregido cuando me Equivoco.	1	2	3	4	5
La comunicación en forma abierta, directa Y franca del área.	1	2	3	4	5
El conocimiento que se tiene acerca de lo que Sucede en el área y en el resto de la Organización.	1	2	3	4	5

### **AUTORREALIZACION**

En mi trabajo actual así me siento acerca de.....

La motivación para ser una persona creativa Y recursiva en el trabajo.	1	2	3	4	5
La importancia que tiene mi trabajo para La organización.	1	2	3	4	5
La oportunidad de hacer uso de mis habilidades Y conocimiento.	1	2	3	4	5
La libertad para tomar decisiones en el Desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4	5

Las condiciones necesarias para desempeñar  
Mi labor. 1 2 3 4 5

El sentimiento de realización que recibo  
Del trabajo. 1 2 3 4 5

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

En mi trabajo actual así es como siento acerca de.....

Las condiciones físicas del lugar de trabajo  
(Temperatura, luz, ventilación, etc). 1 2 3 4 5

El espacio físico de las instalaciones  
Y su adecuación a las necesidades. 1 2 3 4 5

Existencia de normas de seguridad y  
Conocimiento de ellas. 1 2 3 4 5

El ambiente social y laboral que prevalece entre  
La gente del área. 1 2 3 4 5

La respuesta en la relación de elementos  
Importantes para el trabajo. 1 2 3 4 5

Los descansos o pausas que me son permitidos  
Durante la jornada laboral. 1 2 3 4 5

## **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

En mi trabajo actual así me siento acerca de.....

Las oportunidades de capacitación 1 2 3 4 5

El grado en que la capacitación esta relacionada  
Con los requerimientos de mi trabajo. 1 2 3 4 5

La manera en que mi trabajo me conduce al  
Desarrollo de mi carrera profesional. 1 2 3 4 5

Estar motivado para crecer y avanzar  
Personalmente. 1 2 3 4 5

La manera en que mi superior entrena a la  
gente y le da participación en los procesos. 1 2 3 4 5

La forma como se da la retroalimentación  
de mi trabajo y el plan de mejoramiento  
que debo desarrollar. 1 2 3 4 5

## **OBSERVACIONES**

---

---

Gracias por su colaboración.