

PRINCIPIOS DE PSICOLOGÍA LABORAL

AUTOR: KARLA MADRIGAL BRAVO

OCTUBRE : 2020



San Marcos

PREGUNTA DISPARADORA

¿Cuánta injerencia tiene la psicología laboral dentro del manejo de conflictos dentro de la organización?

RESUMEN

Para obtener un excelente funcionamiento dentro de una organización se hace necesaria la comunicación interna, sin comunicación difícilmente la empresa fluye para lograr sus objetivos. Es una herramienta indispensable que al hacer un excelente uso se reduce tiempos y se maximizan resultados. La comunicación interna se puede organizar en tres formas, descendente, ascendente y horizontal, las cuales deben ser acogidas en la empresa para mantener una buena relación e interacción con el grupo de trabajo. La comunicación interna ayuda a que mejore el clima laboral y al rendimiento de los trabajadores, fomentando la satisfacción del empleado y la motivación. La comunicación debe ser efectiva, por tanto, es muy significativo que se tenga claridad y concisión en el mensaje, que sea integradora y que se aprovechen los canales de comunicación, la difusión debe ser permanente, pero a su vez se debe evitar el exceso de información.

Cuando la comunicación falla se producen conflictos laborales, mismos que también se tratan en esta lectura, no solo veremos su definición sino también la gestión que se debe hacer al respecto y que tiene que ver con la gestión de la disciplina de la empresa.

Comunicación, conflictos, disciplina, políticas, intervención





PALABRAS CLAVES

INTRODUCCIÓN

Las actitudes son buenas predictoras de la conducta. Proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo, las actitudes laborales positivas predicen conductas constructivas, las actitudes laborales negativas predicen conductas indeseables.

Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo les falta involucramiento, no asumen un compromiso con la organización y están de mal humor, siguiendo con una amplia gama de consecuencias negativas. Este resultado es en especial previsible si las actitudes son fuertes y persistentes. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en un retiro psicológico, un retiro físico, o incluso actos explícitos de agresión y revanchismos por supuestos errores.

Es acá en donde cobra vida la importancia de una comunicación efectiva dentro de la empresa y un clima organizacional favorable. Para obtener un excelente funcionamiento dentro de una organización se hace necesaria la comunicación interna, sin comunicación difícilmente la empresa fluye para lograr sus objetivos. Es una herramienta indispensable que al hacer un excelente uso se reduce tiempos y se maximizan resultados.

-  Funcionales y disfuncionales. Según su menor o mayor intensidad.
-  Interpersonales e intergrupales. En función de la intervención de personas o grupos.
-  De valores e intereses. Según la controversia verse sobre la gestión de un recurso o sobre posturas divergentes sobre lo deseable.
-  Manifiestos y latentes. Según se hayan manifestado o no

En todos los conflictos nos encontramos con una serie de elementos estructurales que pueden clasificarse de la siguiente forma:

- a) Actores. Donde distinguimos entre actores principales, que son los que tienen un interés directo en el objeto del conflicto, actores secundarios, con participación en el mismo pero subordinada a los anteriores, e intermediarios, cuya participación tiene por objeto propiciar la resolución del conflicto.
- b) Problemas suscitados. Que son las cuestiones objeto de conflicto, cuya acotación será de las principales funciones del mediador.
- c) Objetivos. Que marcan el escenario de resolución del conflicto, y que se desenvuelven desde una perspectiva positiva (aquello que las partes desean) y negativa (aquello que las partes tratan de evitar).
- d) Intereses o necesidades. Que son las variables que impulsan el comportamiento de las partes.



PRINCIPIOS DE LA PSICOLOGÍA LABORAL

Según el planteamiento de Zimmerman, H. F. (2018). La psicología del trabajo y las organizaciones es la ciencia que estudia el comportamiento en el trabajo y contribuye al desarrollo de estrategias que mejoran el bienestar de las personas y el desempeño de las organizaciones. Un psicólogo es un especialista en selección, desarrollo y capacitación de personal, y la mejora del clima organizacional y salud ocupacional, entre otras competencias.

Entre las principales actividades del psicólogo destacan:

- ✓ Reclutamiento y selección de talento.
- ✓ Administración de sueldos y compensaciones.
- ✓ Conservación y compensación del personal eficiente.
- ✓ Desarrollo de prácticas justas de capital humano.
- ✓ Mejoramiento de las habilidades y competencias del personal.
- ✓ Desarrollo de personal diverso, competente y calificado.
- ✓ Reducción de la rotación y el ausentismo.
- ✓ Eliminación del hostigamiento, acoso laboral, violencia y discriminación.
- ✓ Generación de ambiente de equipo y clima organizacional.
- ✓ Promoción de la motivación y compromiso del personal.

COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN LABORAL

La comunicación es la capacidad que tiene todo ser de relacionarse con el entorno. Es el intercambio de opiniones en busca de relacionarse con dos o más personas. La comunicación interna tiene dos objetivos esenciales: informar y motivar, pero para que se puedan cumplir se debe crear un clima animado de tal forma que el empleador se sienta atraído, atendido, escuchado y valorado, al igual que se le debe expresar claramente qué es lo que la organización requiere de él (Diez. 2006). Citado por Villamil, E. E. (2017).

Para obtener un excelente funcionamiento dentro de una organización se hace necesaria la comunicación interna, sin comunicación difícilmente la empresa fluye para lograr sus objetivos. Es una herramienta indispensable que al hacer un excelente uso se reduce tiempos y se maximizan resultados. La comunicación interna se puede organizar en tres formas, descendente, ascendente y horizontal, las cuales deben ser acogidas en la empresa para mantener una buena relación e interacción con el grupo de trabajo. La comunicación interna ayuda a que mejore el clima laboral y al rendimiento de los trabajadores, fomentando la satisfacción del empleado y la motivación. La comunicación debe ser efectiva, por tanto, es muy significativo que se tenga claridad y concisión en el mensaje, que sea integradora y que se aprovechen los canales de comunicación, la difusión debe ser permanente, pero a su vez se debe evitar el exceso de información.

Para ser efectivo, un plan de comunicación debe estar guiado por una serie de principios fundamentales. Galpin, T. J. (2013) sugiere que, en primer lugar, los mensajes deberían estar ligados



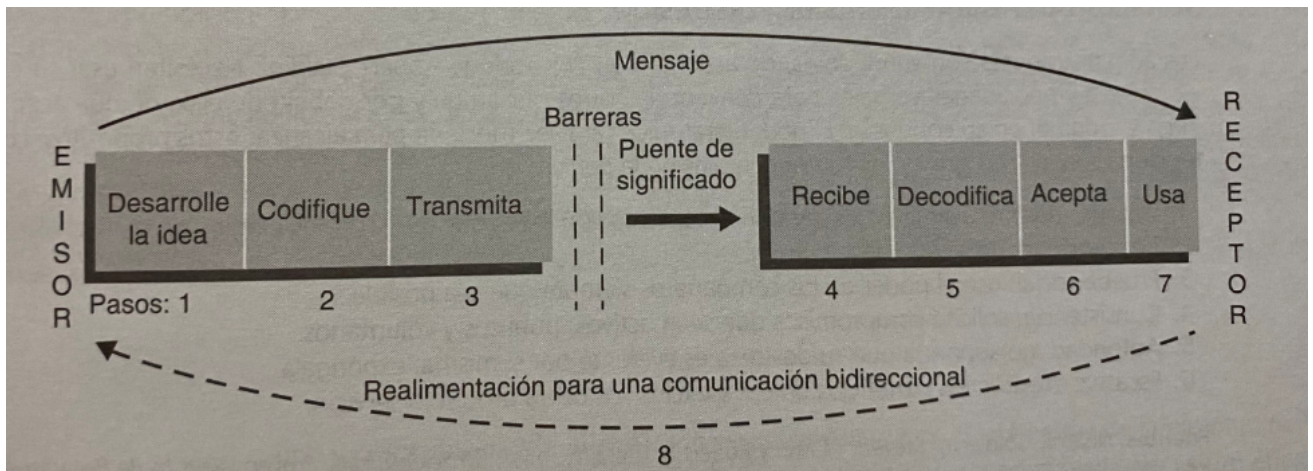
al propósito estratégico de la iniciativa de cambio. Por ejemplo, si el propósito de la iniciativa fuera el de reducir costos, los mensajes deberían explicar porqué es esta reducción necesaria, cuál es su objetivo, cuál será el beneficio de llevarla a cabo y quién se beneficiará de ello. Uniendo claramente la necesidad de cambio al propósito estratégico se facilitará el entendimiento del primero, se mantendrá a la gente motivada y en marcha durante el proceso de cambio, y se dotará de credibilidad a la iniciativa como algo positivo que hacer por el negocio.

En segundo lugar, la comunicación debería ser realista y honesta. Si se encubren las posibles noticias negativas se generará la impresión de que los mensajes no están siendo honestos. **A la inversa, una comunicación honesta de todos los aspectos, tanto buenos como malos, ayudará a que la gente crea los mensajes. Adicionalmente, se previene que la gente se precipite y concluya con peores pronósticos si se explican los parámetros, límites y objetivos de esfuerzo de cambio.**

En tercer lugar, la comunicación deberá ser proactiva y no reactiva. Deberá ser planificada con antelación y deberá comenzar pronto dentro del proceso de cambio; no debería ofrecerse como ocurrencia tardía o como reacción a las clamorosas protestas de las personas afectadas. Una comunicación proactiva ayudará a evitar tener que adoptar una posición defensiva durante el proceso.

Cuarto, los mensajes deben repetirse de forma consistente a través de distintos canales. Igual que la publicidad efectiva, un mensaje anunciando algo nuevo consigue el impacto a través de la repetición y la consistencia.

Figura 1. El proceso de comunicación



Fuente: Newstrom, J (2011)

Formas de comunicación

1- Comunicación descendente

La comunicación descendente es el flujo de información de niveles superiores a niveles inferiores de autoridad. Los administradores que se comunican con éxito son sensibles a las necesidades humanas y están abiertos a un diálogo real con sus empleados.

2- Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es el flujo de información de niveles inferiores a niveles superiores de autoridad. Si el flujo de información en ambos sentidos se interrumpe por una mala comunicación

ascendente, la administración pierde el contacto con las necesidades de los empleados y le faltará información para tomar decisiones sólidas. Será, por tanto, incapaz de proveer los apoyos laborales y sociales necesarios en los empleados.

3- Otras formas de comunicación

La **comunicación lateral** es una comunicación que atraviesa las líneas de mando jerárquicas. Esta comunicación es necesaria para coordinar el trabajo con gente de otros departamentos.

Redes sociales y comunicación electrónica los más jóvenes de la fuerza laboral, en particular “se conectan” por medio de su participación generalizada en el fenómeno de las redes sociales.

La comunicación como valor estratégico de la organización

Según Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna es reconocida como valor estratégico fundamental, apoyado en tres razones.

1. Hace posible la innovación

La comunicación interna promueve el conocimiento compartido, por medio de los canales de comunicación contribuyendo por medio del talento. La organización generalmente está compuesta por individuos que poseen habilidades y hacen un excelente uso de la comunicación como una herramienta laboral. Son personas profesionales, con talentos y mente abierta al progreso de la

organización. Una organización para que sea innovadora requiere del aporte y colaboración de todo el personal que la integra, iniciando desde el más alto cargo jerárquico hasta el más bajo, y es aquí donde se refleja la calidad del aporte de los diferentes líderes de procesos o subprocesos, quienes deben pensar en el bienestar; incidiendo su grado de satisfacción en el clima organizacional y del entorno en el que se desempeñe.

2. Gestiona el cambio

La comunicación interna ayuda a preparar al personal para el cambio, comunica de manera adecuada a raíz de un procedimiento o plan. Las organizaciones debido a los progresos en cuanto a tecnología requieren formación para desarrollar y aplicar nuevas habilidades desaprendiendo y aprendiendo, asimilando y organizándose, con el fin de incorporarse al cambio que demande el medio en el que se encuentre. Cuando hay cambio en la tecnología, la economía, la normatividad legal, consumidores y sociedad en general, cambia de inmediato la gestión de negocio. Hoy en día las organizaciones requieren modernizarse y aplicar nuevas formas de gestionar, la comunicación interna es la garante en gestionar el cambio y expandirlo en tiempo y en forma.

3. Comunica el proyecto de Empresa

La comunicación interna es la responsable de mantener vigente el proyecto de la empresa, ya que toda empresa en un proyecto con planes, objetivos, estrategias y que está integrado por diferentes grupos de trabajo siendo estos la suma de trabajo de los diferentes departamentos.

Toda organización es un equipo que requiere mecanismos de operación, de manera que se debe

trabajar en una sola dirección bajo los objetivos y lineamientos de esta. EL objetivo de toda comunicación es informar la cultura corporativa, la visión, la misión, valores corporativos entre otros, suscitando así a un trabajo ordenado, con calidad y apoyo constante.

En este punto de la lectura se recomienda el siguiente texto: Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. AD-minister, (24), 119-141.

PROBLEMAS LABORALES

La Real Academia española define el conflicto en las relaciones laborales como “conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.”

Para Viana, C, (2013). El conflicto se produce cuando dos o más individuos o grupos con intereses diferentes defienden los mismos con firmeza y decisión. El conflicto no supone solo la existencia de intereses contrapuestos, sino que requiere estrategias y esfuerzos para hacer prevalecer sus propias posiciones e intereses. Todo conflicto presenta una serie de caracteres formales: a) Antagonismos de intensidad variable entre las partes. b) Diferentes percepciones de la realidad. c) Falta o insuficiencia en la comunicación entre las partes.

Según este autor, tradicionalmente se han distinguido varios tipos de conflicto:

e) Actitudes o comportamientos. Que son las reacciones visibles de las partes frente al conflicto.

f) Estrategias. Que son las formas de abordar el conflicto y que pueden consistir en evitarlo, solucionarlo por la fuerza, recurrir a la autoridad o el acuerdo.

Uno de los problemas laborales más difíciles de solucionar son los relacionados con el consumo de drogas y alcohol y la afectación que esto tiene para el trabajo. Para ahondar en este problema latente se recomienda la lectura: Ochoa Mangado, E., & Madoz Gúrpide, A. (2008). Consumo de alcohol y otras drogas en el medio laboral. Medicina y seguridad del trabajo, 54 (213), 25-32.

INTERVENCIÓN Y POLITICAS

Alache, P. (2017) en su artículo “La gestión de la disciplina laboral: un reflejo del éxito de una empresa” resalta la importancia del manejo adecuado de los códigos disciplinarios en una empresa. Los reglamentos internos de trabajo, códigos de conducta/ética o políticas disciplinarias que no tienen la utilidad que deberían, ya sea porque el personal no conoce su contenido o no comprende sus implicaciones, crea un clima laboral negativo, que de ser gestionados adecuadamente contribuirán con el éxito de una empresa.

Es usual que en empresas en las que la disciplina laboral no es clara, el personal se resista a acatar las

decisiones adoptadas por la organización, no firme los documentos que se le entregan o existan constantes reclamos. Frente a estas dificultades, la gestión de la disciplina laboral tiene como objetivo principal el cumplimiento de las obligaciones y deberes por parte del personal. Esto trae a su vez los siguientes beneficios:

- i. Mejora la productividad del negocio.
- ii. Permite prevenir los conflictos laborales.
- iii. Fortalece la toma de decisiones de los líderes frente a sus equipos de trabajo
- iv. Beneficia al personal al contar con procesos justos y transparentes.

Teniendo en cuenta la importancia de establecer una correcta gestión de la disciplina laboral, listamos algunas cuestiones a considerar:

1. Debe convocarse a las gerencias y jefaturas para que conozcan cuáles son las faltas más recurrentes de cada área de la organización, cómo se manejaron los conflictos y cuáles fueron las posibles fallas e inconsistencias (deben considerarse las características y la dinámica del negocio).
2. Enumerar las faltas según su gravedad y las sanciones que les corresponden, deben ser las faltas más representativas.
3. A la par con el segundo punto, se deben reforzar de forma detallada los procedimientos de



investigación de faltas: qué áreas y personas intervienen, plazos, preparación de informes, medios de prueba (físicos e informáticos) y testimonios. "Es clave que todo se encuentre documentado". Debe prepararse una secuencia de pasos para facilitar las tareas de quienes realicen estos procesos.

4. En la investigación de una falta deben considerarse los siguientes criterios: antecedentes del trabajador, relevancia del puesto de trabajo, antigüedad o experiencia, gravedad/reiteración de la falta y el perjuicio.

5. Es fundamental que el personal de gestión disciplinaria sea capacitado en el manejo de los lineamientos internos y conflictos (anticipación, proactividad y permanente coordinación). Además, se requiere conocer las leyes y normas que emiten los órganos administrativos y judiciales.

La gestión detallada debe ir acompañada de un continuo y potente plan de comunicación interna que permita al personal conocer con claridad sus obligaciones, deberes y responsabilidades en la organización.

Para revisar el caso específicamente en Costa Rica acerca de la gestión de la disciplina laboral conviene leer la lectura recomendada Arroyo Chacón, J. I. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2104>

Dicho texto analiza el papel de los códigos de ética y códigos de conducta como promotores de la ética organizacional, dada su importancia para las empresas públicas y privadas, y su vinculación con el clima y la cultura organizacional. Figuras que se basan en los valores corporativos que rigen la entidad y que permitan consolidar una buena imagen, interna y externa, de respeto a la ética y reproche a conductas ilícitas e inadecuadas. Se explican los conceptos de código de ética y código de conducta, sus contenidos más frecuentes y el proceso de elaboración. Se diferencian ambas figuras entre sí, y con otros institutos afines como acuerdos marco globales, reglamento interno de trabajo y código de buen gobierno corporativo. Finalmente, se destaca su papel en la promoción de la ética organizacional, aspecto que cada vez reviste de mayor importancia para las empresas públicas y privadas por las implicaciones negativas que posee en su imagen las actuaciones contrarias a la conducta ética que la sociedad demanda de ellas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta lectura ha tratado esencialmente los temas de Comunicación, conflictos laborales e intervención. Se concluye que los códigos de ética y códigos de conducta son instrumentos fundamentales para la determinación de los valores corporativos que deben guiar la actuación de los colaboradores de una empresa en los diferentes ámbitos de relación. Con esto se habla de compañeros y superiores, proveedores, clientes/usuarios, las autoridades gubernamentales, terceros y la sociedad en general. El Código de ética define, en forma colaborativa con la participación de toda



la clase trabajadora y dirigente, los valores corporativos que serán desarrollados mediante conductas específicas en el código de conducta donde se detallan las actuaciones esperables, aquellas que están prohibidas y las consecuencias de incurrir en ellas. Procuran consolidar la ética organizacional basada en valores y mejorar el clima organizacional que permita construir una cultura organizacional basada en conductas éticamente correctas para la empresa u organización, de allí su importancia en el ámbito laboral. Lo expuesto los convierte en importantes instrumentos de promoción de la ética organizacional que mejora la imagen de la entidad, tanto interna como externa. A su vez, se logra minimizar los efectos negativos de verse involucrados, ante la opinión pública, en prácticas antiéticas y son una herramienta útil para atender la preocupación ética que hoy demanda actuaciones concretas de parte de las empresas tanto públicas como privadas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Galpin, T. J. (2013). La comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62828?page=10>.

Villamil, E. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16401>

Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141.

Viana López, C. Ló, V. y pez, C. (2013). Mediación laboral. Madrid, Spain: Dykinson. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/57052?page=13>.

Alache, P. (2017). La gestión de la disciplina laboral: un reflejo del éxito de una empresa. Obtenido de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/08/16/la-gestion-de-ladisciplina-laboral-un-reflejo-del-exito-de-una-empresa>.

Arroyo Chacón, J. I. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional De Administración*, 9(1), 87-103. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2104>

Ochoa Mangado, E., & Madoz Gúrpide, A. (2008). Consumo de alcohol y otras drogas en el medio laboral. *Medicina y seguridad del trabajo*, 54(213), 25-32.





www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica