

# LA PSICOLOGÍA LABORAL EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA.

Lic. Roberto Sánchez Cruz\*

\*Licenciado en Psicología, Universidad de La Habana. 2010. Cursando la Maestría “Ciencias de la Dirección”, CETAD-Universidad de Sancti Spiritus. Profesor Instructor. Diplomado en Gerencia Empresarial.

Lic. José Antonio Fernández Cruz\*\*

\*\*Licenciado en Derecho, Facultad Independiente del MININT Luis Felipe Dénis Díaz Santa Clara. 1995. Cursando la Maestría “Ciencias de la Dirección”, CETAD-Universidad de Sancti Spiritus. Diplomado en Administración Pública.

MSc. Katia Carabaloso Granado\*\*\*

Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Máster en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Educación. Máster en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Aspirante a título de Dr. C. en Biblioteconomía y Documentación Científica. [katia@uniss.edu.cu](mailto:katia@uniss.edu.cu)

## Resumen

Profesionales de la Psicología Laboral asumen el Enfoque Salutogénico de Antonovsky, A. como precepto novedoso y fundamental para rescatar el carácter activo del trabajador en la gestión de los Recursos Humanos según las estrategias organizacionales, buscando aminorar las cargas y factores estresores provenientes de las exigencias y condiciones laborales y de vida a las que se enfrentan. En consecuencia los avezados en la temática Dr. Uwe Schaarschmidt y Andreas Fischer, aportaron procedimientos basados en los análisis de los modos de vivencias y de conductas relativamente estables de los trabajadores e instrumentos de medición que viabilizan el trabajo con los Recursos Humanos de las organizaciones para detectar, acceder y reconocer los posibles factores de riesgo; cuestiones que se han demostrado en Cuba por la profesora Martha Vázquez Villazón, y que se proponen insertar en programas de capacitación y estudios a través de métodos pedagógicos.

## Palabras claves

PEDAGOGÍA. PSICOLOGÍA LABORAL. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ENFOQUE SALUDTOGÉNICO. CARGA PSÍQUICA.

## Abstract

Professionals of Work-related Psychology assume Antonovsky's Salutogenic approach, as a novel and fundamental precept for to rescue the active character of the workers in the administration of Human Resources, according to the strategies of organization of every place, looking for to decrease the stress factor generated by conditions and exigencies of the different kinds of works and life's conditions. In consequence the experts Dr. Uwe Schaarschmidt y Andreas Fischer suggests procedures and instruments for to measure experiences and conduts, trough the results obtained by using those methods, many organizations can detects and recognize possible factors that can affect the mental and physical health of their workers. All this helps to make easy the work with Human Resources. In our country the professor Martha Vázquez Villazón, has been investigating about it, and those studies can be used in training programs through pedagogies methods.

## Keywords

PEDAGOGY. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. WORK-RELATED PSYCHOLOGY. SALUDTÓGENICO APPROACH. STRESS.

## Introducción

La Pedagogía se define como la [ciencia](#) que se ocupa de la [enseñanza](#) (González, 2001). Tiene como objeto de estudio a la formación, vinculada indisolublemente a la

educación; su fin es conocerla, analizarla y perfeccionarla, proporciona guías para planificar, ejecutar y evaluar procesos de [enseñanza](#) y [aprendizaje](#), aprovechando los aportes e influencias de diversas ciencias. Desde la experticia estudia la educación como fenómeno complejo y multirreferencial e investiga en la educación formal y no formal la manera de organizar mejor sistemas y programas educativos, persigue favorecer al máximo el desarrollo de las personas y las sociedades en todas sus vertientes: es decir la [escolar](#), familiar, laboral y social.

Siendo a través de sí, la forma de acceder e influir en la praxis mediante la educación sobre los educandos, resulta área de resultado clave para transmitir conocimientos transformadores relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) desde la Psicología Laboral; estando además dinámicamente vinculadas las disciplinas de las ciencias de la Dirección, la Pedagogía y la Psicología. Desde el Enfoque Histórico-Cultural creado por S. L. Vigotski y sus seguidores, se propone utilizar 10 principios de la Psicología y la Pedagogía para su encuadre teórico-metodológico, ellos son: Determinación social del desarrollo psíquico y su carácter interactivo, Papel de la enseñanza en el desarrollo, Enfoque individual, Diagnóstico precoz, científico, integral, dinámico y multidisciplinario, Intervención temprana, Corrección y compensación, Diferenciación de la enseñanza, Interacción con la comunidad, Preparación laboral y profesional y Orientación, atención y educación de la familia.

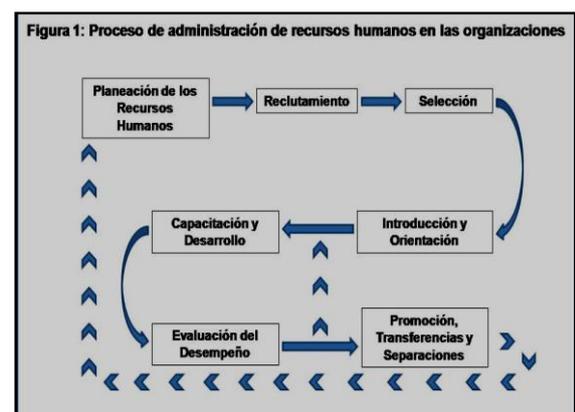
La Psicología Laboral es la encargada del estudio de la relación dialéctica hombre-trabajo, de los aspectos subjetivos que se manifiestan y conforman la actividad laboral y la contextualización de las estructuras, funciones y procesos; en aras de gestionar y mejorar las condiciones y las exigencias laborales, buscando la eficacia, el rendimiento, el bienestar y la optimización del hombre, como ser social y humano. Incide en la aplicación y evaluación de técnicas, en la selección y adiestramiento, en la promoción de condiciones y técnicas, valora, diagnóstica y propone medidas para potenciar entre trabajadores y directivos, diseña puestos laborales, establece ambientes laborales, etc. Persigue que la tarea sea realizada con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción, buscando la optimización de las condiciones y bienestar de los propios trabajadores como función primordial de la GRH, siendo ello, el caudal más preciado de las entidades, se definen en las Normas Cubanas 3000 del año 2007 (NC 3000:2007) como: el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

Su impacto se contextualiza en todos los procesos de Administración de los Recursos Humanos (ARH), estructurados en: Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Introducción y Orientación, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Promociones, Transferencias y Separaciones; aunque repercute fundamentalmente en las cuatro últimas. Ver figura 1.

Para abordar el tema descrito, proponemos el siguiente objetivo: exponer contenidos teóricos y experiencias desde la Psicología del Laboral, sustentados en la aplicación del Enfoque Salutogénico para la GRH y la creación de programas educativos.

### Desarrollo

Cada entidad define programas de prevención según resultados obtenidos en etapas anteriores, implementa medidas preventivas, de mejora continua y de protección ambiental, estructura acciones de capacitación, instaure servicios de vigilancia de salud, formas de estimulación y reconocimientos y acciones de comunicación y divulgación. Se sustenta en técnicas que utiliza la dirección para organizar el trabajo, tipificadas en



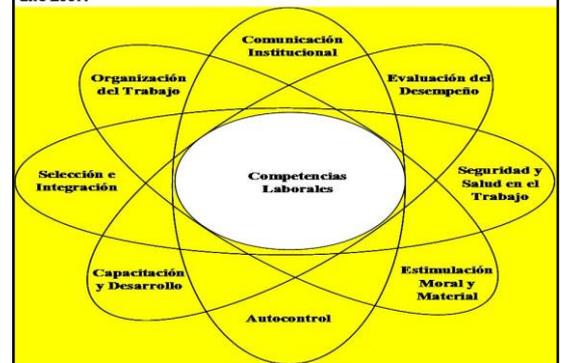
encuestas y entrevistas, análisis del diseño de puestos, medición de condiciones ambientales, estudio de la jornada laboral, diagramas Ishikawa y Pareto, métodos de expertos, trabajo en grupo, procesamiento estadístico, simulación, etcétera.

Los tres elementos esenciales que distinguen una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RRHH), son (Cuesta, 2010): su consideración como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión, y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Por gestión estratégica de RRHH se entiende, el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Refiere que los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales, son esenciales en la GRH estratégica, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello, es necesario adoptar un sistema reflejado por un modelo consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el medio circundante.

En las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del año 2007, se expone la integración dialéctica entre los nueve procesos claves del modelo referente a la Gestión de Capital Humano, mostrando estrecha relación con la estructuración de la gestión estratégica de los RRHH abordada anteriormente, los módulos principales son: las competencias laborales, la comunicación institucional, la evaluación del desempeño, la seguridad y salud en el trabajo, la estimulación moral y material, el autocontrol, la capacitación y desarrollo, la selección e integración y la organización del trabajo. Ver figura 2.

Figura 2: Los nueve módulos o procesos claves del modelo referente a la "Gestión Integrada del Capital Humano" en las NC: 3000, 3001 y 3002 del año 2007.



Existen factores que afectan directa o indirectamente la salud de los trabajadores; teniendo en cuenta que el concepto de salud ha evolucionado y se ha modificado con el transcurrir del tiempo, no abordando la ausencia de enfermedad, sino incluyendo al ambiente, trabajo y relaciones sociales "El trabajador posee determinadas premisas físicas y psíquicas de rendimiento para la ejecución de la actividad laboral, pero también existen determinadas tareas laborales, las cuales el trabajador debe solucionar bajo determinadas condiciones de trabajo y mediante determinados medios de trabajo. Es decir, existen determinadas exigencias laborales que el trabajador debe cumplimentar, pero para poder cumplir exitosamente con dichas exigencias, necesita de determinadas premisas de rendimiento" (Vázquez, 2004).

Según los modos de enfrentamiento que adopten los trabajadores ante las exigencias laborales, surgen los resultados o efectos, por una parte pueden desarrollar la personalidad, ayudar a la adquisición y estabilidad de conocimientos, mejorar y ampliar habilidades, promover la orientación social y lograr adecuada motivación, vocación y satisfacción hacia el trabajo; por otra parte, pueden estas exigencias no cumplirse, ya sea por no existir un desarrollo óptimo de las premisas de rendimiento o por una conformación inadecuada de las condiciones de trabajo, es entonces que aparecen los efectos negativos del proceso laboral sobre el trabajador.

Estos pueden manifestarse en forma de estados específicos y no específicos de ineficiencia, sin perder de vista las enfermedades profesionales, produciéndose éstas por consecuencias del esfuerzo realizado por el trabajador a largo plazo. La diferencia entre los estados está dada por la especificidad o no de los cambios que ocurren en el rendimiento con respecto a la actividad, los parámetros psicofisiológicos y el estado subjetivo de los trabajadores en cuestión; los estados específicos son la fatiga, la monotonía y el

hastío psíquico, y los no específicos o reversibles surgen en fases intermedias del proceso laboral, sin ser posible determinar con certeza en cual se encuentra el trabajador que experimenta menoscabos psíquicos, a ello entonces se le denomina carga (Vázquez, 2004).

El propio autor refiere que carga psíquica es: un estado no específico de deficiencia que provoca el enfrentamiento del individuo con los síntomas de la disminución del rendimiento, que están señalados por diferentes cambios en los parámetros del rendimiento, del estado subjetivo y de los parámetros psicofisiológicos. Los efectos de la carga se expresan en una disminución temporal de las premisas individuales de rendimiento, donde en relación y consecuencia a esto podrían darse “fenómenos laborales” tales como la fluctuación laboral y reducción del nivel del cumplimiento de la tarea (Vázquez, 2004)

Continúa diciendo que “... el estudio de la carga psíquica se realiza a través de cuatro principales áreas de la vivencia”, y que “... se reflejan la carga y los procesos de compensación para disminuir los efectos”; dichas áreas de vivencias son hacia el esfuerzo psíquico o tensión psíquica, capacidad de rendimiento actual, motivación hacia el rendimiento actual y sentimiento de cansancio (fatiga). Encontrándose el trabajador en dicho estado, comienza a percibir la desestabilización de su organismo, lleva a cabo procesos de valoración y compensación a nivel consciente para probar todas las posibilidades que le llevan a crear un nuevo equilibrio interno en relación con el exterior que vivencia como hostil y desgastador, tiende a tomar decisiones respecto a su comportamiento, ajustando una nueva relación entre el gasto vivenciado y el efecto percibido (Vázquez, 2004).

Prueban compensar la disminución de su rendimiento y el empobrecimiento de su estado, partiendo de dos alternativas esenciales de compensación, ya sea hacia el rendimiento o hacia la propia carga. En paralelo de dichas estrategias que resultan ser básicas, existen otras formas de compensar, tipificadas en: variar la ejecución de la actividad sin disminuir el rendimiento de la misma, o concluir la actividad que se venía realizando.

Sobre la salud psíquica se conceptualiza como un “...estado de bienestar psicológico y social total de un individuo en su entorno sociocultural y un proceso indicativo de una conducta de afrontamiento” (Vázquez, 2004). Menciona características que incluyen la disposición psico-física del individuo ante su contexto, distinguidas en adecuados estilos de afrontamiento o búsqueda de alternativas para la solución a problemas, rasgos competitivos, superación, emisión de críticas para revolucionar lo mal hecho o conformar lo que está por hacer, interés en el desarrollo y bienestar del entorno psico-social-laboral, establecimiento de relaciones interpersonales e intención de gestionar resultados laborales efectivos.

El Enfoque Psicosocial considera a los trabajadores como seres activos, capaces de crear situaciones de esfuerzo y conformar los ambientes, o sea, la salud psíquica se aborda desde los recursos con los que cuentan las personas para un enfrentamiento de las exigencias laborales y profesionales; se basa en fortalecer los recursos personales, más que en corregir trastornos y perjuicios manifiestos. Se realizan estudios consecuentes con dicho enfoque, entre ellos el Enfoque Salutogénico de Antonovsky citado por (Schaarschmidt y Fischer, 2002) y por (Vázquez, 2004), donde se propone tener en cuenta los recursos personales y sociales como factores de apoyo, percibiéndose la persona afectada, como un componente activo ante las demandas y cargas profesionales.

El Dr. Uwe Schaarschmidt aborda que deben orientarse las investigaciones hacia el Enfoque Salutogénico atemperado a los postulados de la Psicología de la Salud, y por necesidad debe superarse el Enfoque Tradicional orientado hacia los síntomas, definiendo que los trabajadores no pueden percibirse como víctimas de las cargas propias del contenido y contexto laboral que directa o indirectamente influyen sobre ellos, sino que les corresponde jugar un rol activo, donde se pongan a funcionar los recursos y

factores protectores individuales-sociales en la superación de las exigencias y condiciones necesarias para el mantenimiento de la salud. Plantea orientarse hacia la prevención y evitar el surgimiento o instauración de síntomas psíquicos o somáticos, haciendo énfasis en la importancia del acceso y reconocimiento de los posibles factores de riesgo de forma rápida y temprana (Schaarschmidt, 2002).

Expone modos de vivencias y conductas relativamente estables que los trabajadores utilizan para enfrentar exigencias laborales y profesionales, los tipifica en los siguientes aspectos: Modelo G (Salud) (la G proviene de la palabra alemana Gesundheit que significa Salud), Modelo S (Cuidado) (la S viene de la palabra alemana Schonung que significa cuidado), Modelo A (riesgo en el sentido de la auto-exigencia excesiva) y Modelo B (riesgo en el sentido de la resignación y la depresión). Proponen instrumentos para realizar las investigaciones, todos rectorados por el AVEM, cuestionario capaz de detectar tempranamente riesgos que atentan contra la salud, facilita la comprensión de los modos de vivencia y de conducta relativamente estables, que se consideran recursos personales para enfrentar las exigencias laborales y profesionales, también utilizan la Entrevista Semi-Estructurada, el Cuestionario del Empleo del Tiempo en aras de indagar y esclarecer diferencias entre subgrupos de trabajadores a comparar; y la Observación Participante para complementar los resultados encontrados.

En el AVEM existe el vínculo interno entre tres ámbitos que sustentan 11 dimensiones, ellos son: el compromiso laboral, la resistencia vivenciada ante las cargas profesionales y las emociones que acompañan el ejercicio de la profesión; las dimensiones son: relevancia subjetiva de trabajo, ambición profesional, disposición a agotar fuerzas, aspiración a lograr la perfección, capacidad para distanciarse, tendencia a la resignación ante el fracaso, superación resuelta de los problemas, paz interior y ecuanimidad, vivencia del éxito en la profesión, satisfacción en la vida personal y vivencia del apoyo social. Ver Gráfico 1.

En nuestro país, sustentada en el Enfoque Salutogénico de Antonovsky, A., la MsC Martha Vázquez Villazón, profesora de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, investiga por más de 15 años

modos de vivencias y de conductas presentes en diferentes muestras poblacionales, significando: maestros, trabajadores de salud y dirigentes; quien en comunicación con Uwe Schaarschmidt y Andreas Fischer tributa con nuevas experiencias desde el contexto cubano, buscando influir sobre centros investigativos y educar directivos y trabajadores. En el presente trabajo convergen conclusiones, resultados y experiencias comunes de 10 trabajos de diplomas de aspirantes a la licenciatura en Psicología a partir del 2007, que de seguro enriquecerán el caudal de investigadores, dirigentes y profesores, confluyen en que:

- Los perfiles arrojados por las muestras generales presentan modos de vivencias y de conductas semejantes al Modelo Referencial de Riesgo (A), con sutiles rasgos del Modelo B, indicando que el enfrentamiento actual a exigencias y condiciones laborales, así como a las condiciones de vida; provoca peligros y riesgos para su salud. En cuanto a la Experiencia Laboral (submuestras de trabajadores con más y menos de 10 años) todos se asemejan a Modelos de Referencia de Riesgos (A) y (B), enfatizándose la resignación y depresión en los más experimentados; es decir, con solo comenzar a trabajar se instaura la carga psíquica, la que se afianza y aumenta los rasgos patológicos durante la continua exposición a las exigencias y condiciones de trabajo, trayendo consigo desmotivación y fluctuación laboral.
- Entre Géneros, encontramos que las mujeres se encuentran sometidas a una po-

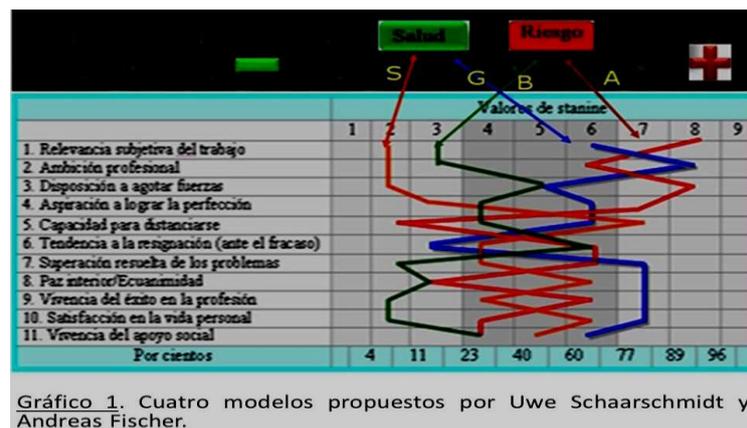


Gráfico 1. Cuatro modelos propuestos por Uwe Schaarschmidt y Andreas Fischer.

tencial y real doble jornada laboral, atentando contra el equilibrio psicofísico; curiosamente encontramos hombres que por condiciones de vida y rasgos psicológicos, exponen también estar sometidos a la sobreexposición, y que otros la extienden demasiado.

- En el caso de los docentes encontramos que entre los maestros de los niveles de primaria, secundaria y preuniversitario, son los intermedios los más afectados, con modelos oscilantes entre el (A) y (B), arrojan la exigencia de impartir gran cantidad de asignaturas y enfrentarse a mayor cantidad de estudiantes por aulas con características y neoformaciones típicas de la adolescencia; significando que son los llamados profesores emergentes los más críticos, por carecer preparación pedagógica y experiencia laboral. Los principales rasgos de las condiciones y exigencias laborales se relacionan con presión temporal, exposición a ambientes dinámicos y cambiantes, ejecución simultánea de tareas, alta rigurosidad con la preparación profesional, inadecuadas condiciones ambientales, estéticas y de seguridad, alta responsabilidad con el control de recursos materiales y financieros y controles sistemáticos y sorpresivos.

### **Conclusiones**

Se expusieron contenidos teóricos de Pedagogía, Psicología Laboral, Gestión de Recursos Humanos, Enfoque Salutogénico, carga psíquica y métodos actuales para su diagnóstico temprano; también se comentaron experiencias y resultados de investigaciones en Cuba, arrojando riesgos y nocividad presentes en condiciones y exigencias laborales que persisten en organizaciones y en condiciones de vida de muestras poblacionales.

Por lo que resulta efectivo conocer y aplicar el Enfoque Salutogénico de Antonovsky, para que en estrecha relación con los métodos tradicionales y actuales de la Gestión de Recursos Humanos de las estrategias organizacionales, realizar diagnósticos, prevenir y proponer intervenciones educativas en sectores claves de la sociedad cubana.

En las estrategias organizacionales debe concebirse el desarrollo de la entidad y los trabajadores, aunque resulta complicado gestionar la mejora de todos a la vez, garantizando los procesos laborales lógicos, la educación y la rentabilidad, en constante interacción con ambientes internos y externos hostiles; por ello, debe practicarse salvar y humanizar, para que además de laborar por remuneración, se construya un sentido de pertenencia, que convoque a la vocación, consagración e innovación.

### **Referencias Bibliográficas**

Ψ Cuesta, A. (2010). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Tercera edición corregida y ampliada. Ed.: Félix Varela. La Habana. Cuba.

Ψ González, V. (2001). "Psicología para educadores". Tercera edición. Ed.: Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Ψ Houtman, I y Kompier, M. (2004) "Discapacidad laboral por trastornos mentales en trabajadores docentes". Disponible en: Revista Cubana Salud Trabajo 2004; 5(2).

Ψ Martínez, M. y Vázquez, M. Compiladoras (2004) "Psicología Organizacional. Selección de lecturas, Parte I y II". Ed. Félix Varela. La Habana. Cuba.

Ψ NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

Ψ NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano—requisitos", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

Ψ NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007. "Sistema de gestión integrada de capital humano—implementación", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

Ψ Schaarschmidt, U. y Fischer, A. (2002) "Enfrentando las demandas profesionales: Un nuevo enfoque diagnóstico." (artículo suministrado por el autor).

Ψ Schaarschmidt, U. y Fischer, A. (2002) "Modelo vivencial y conductual referido al trabajo, AVEM". (artículo suministrado por el autor).



[www.sociedadelainformacion.com](http://www.sociedadelainformacion.com)

Edita:



Director: José Ángel Ruiz Felipe  
Jefe de publicaciones: Antero Soria Luján  
D.L.: AB 293-2001  
ISSN: 1578-326x