



CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO
FRAY ANDRÉS DE URDANETA

NIVEL LICENCIATURA
CLAVE DE INCORPORACIÓN
UNAM 8853
PSICOLOGÍA

MANUAL DE MOTIVACION PARA PERSONAL
DE MANTENIMIENTO
E INTENDENCIA EN EMPRESAS PRIVADAS

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
PRESENTA



LOURDES ZEPEDA ALVAREZ
ASESOR: LIC. RICARDO POPOCA PASTRANA

COACALCO, EDO. MEXICO, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento primeramente a Dios por permitirme vivir y llegar hasta aquí, por darme la paz y armonía en mi interior y ser la luz que ilumina mi camino tomando la mano de mi corazón para alentarme a tomar las mejores decisiones y sobretodo por dejarme conocer a tanta gente que ha cruzado en mi camino ayudándome a ser mejor cada día.

Ha mi familia por ser el amor mas grande y lo mas valioso que tengo, lo que me motiva a seguir siempre adelante sin importar el obstáculo.

Gracias a mis Padres Armando Zepeda Delgado y Elvira Álvarez Orozco que con sus enseñanzas ha formado de mí una persona con grandes valores humanos y éticos el cual me comprometo a transmitir para así hacerlos trascender al paso de los años, gracias por ser mi mejor ejemplo de lucha y esfuerzo al trazarme una meta, gracias por siempre estar aquí y darme su apoyo y cariño incondicional.

Ha mis hermanos a quienes amo Armando Ignacio y Adriana Alejandra Zepeda Álvarez, por ser mis mejores amigos y confidentes en el mundo por compartir hermosos momentos y siempre estar a mi lado para darme consuelo y grandes consejos que me ayudan a continuar y nunca detenerme sin importar lo difícil que pueda parecer. Ha mi sobrinita Alison Selene Cuesta Zepeda por ser la flor que adorna mi vida con esa gran sonrisa que tiene mi pequeña niña. A mi cuñado Roberto Zeus Cuesta Careaga por ser un súper amigo que alegra los momentos

Un agradecimiento a la familia Álvarez Orozco que son todos mis tíos en especial a mis abuelitos Alicia y Benjamín, gracias por siempre estar al pendiente de mi por cuidarme y protegerme con tanto amor. Ha mis primos que los quiero mucho Brandon, Lalo, Alfa, Maribel, Iván, Kenny, Brayan, Sami, Andy, Carlita, Benjamín, Marifer, Michael, Diego, Pablo, Juan, Italia, Jorge, Dani, Irlanda, Marisol, Lupita, Toño, Caren, Víctor, etc. espero que esto sea un gran aliciente en sus vidas.

Gracias al Ing. Ricardo Alberto Ramírez Martínez a quien admiro y respeto profundamente no solo por ser un profesor que me ha enseñado grandes temas académicos sino por enseñarme a entender mejor las cosas simples de la vida, a valorar lo que tengo y amar lo que sueño entregándome incondicionalmente, gracias por todo este tiempo compartido y por un futuro.

Ha todos mis amigos que llevo en el corazón Gonzalo Agustín Fuentes Peña, Judith Gonzales, Verónica Ramírez, Cesar Gault, Johana Soto, Griselda Aguilar, Iván Monrroy, Griselda, Verónica Paredes, Raquel Rangel que han significado una parte fundamental en mi desarrollo emocional y académico gracias por compartir tantos momentos llenos de alegrías, por confiar en mi y por seguir a mi lado no importando el tiempo ni distancia.

Gracias al Lic. Ricardo Popoca Pastrana por ser mi asesor y darme el apoyo académico y moral durante toda la carrera, por sus consejos oportunos, sobretodo por el tiempo que me otorgo al estar al pendiente de este importante proyecto en mi vida.

Y claro gracias a todos mis compañeros Mónica, Carmen, Gris, Mateo, Chave, Marilú etc. que sin duda hicieron muy amena la instancia de los cuatro años y miedo de la Carrera de Psicología en el Centro de Estudios Agustiniano Fray Andrés de Urdaneta
< CEAFAU generación 2002-2006 >

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1 Influencia de la Revolución Industrial	9
1.2 Desarrollo de la Psicología Industrial	16
1.3 La Psicología Industrial	23
1.4 Área de aplicación de la Psicología Industrial en la organización	25

CAPITULO II FUNCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

2.1 Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo	30
2.2 Seguridad e Higiene	33
2.2.1 Enfoques Psicológicos para la reducción de accidentes	34
2.2.2 Enfoque Ergonómico	35
2.3 Relaciones Laborales	36
2.4 Evaluación del Desempeño	39
2.5 Incentivos	42

CAPITULO III LA MOTIVACION

3.1 La motivación	45
3.2 La motivación en el trabajo	49
3.3 Clima y Motivación	56
3.4 Evaluación de la Motivación	59

CAPITULO IV CALIDAD DE VIDA LABORAL

4.1 Las organizaciones como ambientes Psicológicos	64
4.2 Relaciones Humanas o Recursos Humanos	67
4.3 Relaciones Intergrupales	71
4.4 Características del empleo y salud mental	71
4.5 Un regreso a la empatía	76
4.6 Manejo del estrés y asesoramiento en el lugar del trabajo	79
4.6.1 Fuentes de estrés	80
4.6.2 Manejo del estrés	85
4.6.3 Asesoramiento en el lugar de trabajo	78

CAPITULO V METODOLOGIA

5.1 Justificación	91
5.2 Delimitación del problema	93
5.2.1 Objetivo General	93
5.2.2. Objetivo Especifico	94
5.3 Hipótesis	94
5.4 Variables	94
5.5 Diseño de Investigación	95
5.5.1 Criterios de Inclusión	95

5.5.2	Criterios de Exclusión	96
5.5.3	Método	96
5.5.3.1	Escenario	96
5.5.3.2	Materiales	97
5.5.3.3	Sujetos	97
5.5.3.4	Fases	97
5.6	Instrumento	98
5.7	Análisis estadístico de datos	100
	Conclusiones	117
	Glosario	123
	Bibliografía	126
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

La selección de trabajadores en una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto (análisis de tarea) y a partir de ahí, seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo. El desarrollo de pruebas de esta clase ha sido, durante bastante tiempo, un campo básico de la investigación psicológica. Para algunos puestos se aplican diferentes métodos de selección ya que se tiene que contemplar qué tipo de personal se requiere en el departamento, como la clara diferencia entre un trabajador de intendencia o mantenimiento al de un gerente. (Jaime A. Grados 2003).

Ahora bien, la definición de Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas. Cabe recalcar que existen muchas ramas de la Psicología que ayudan al ser humano en diferentes áreas como la social, educativa, clínica, deportiva, criminalista entre otras.

Entre estas clasificaciones se encuentra la Psicología industrial que se refiere a la 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 necesitaban la expansión industrial de la época. (Jaime A. Grados 2003). Cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea cometida con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual. La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad, aunque de alguna manera sin el trabajo del psicólogo se vería afectada dicha producción.

Es decir, que de diferentes formas el psicólogo desarrolla diversas técnicas o métodos que permiten al trabajador un mejor desempeño laboral logrando así influir dentro de la productividad de la empresa. (L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa 1999).

Es por ello, que se le debe dar prioridad al trabajo tanto de otras áreas como la del psicólogo, debido a que en conjunción pueden desarrollar y mejorar algunas técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado que incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado, y las condiciones en que se realiza. Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o el ánimo del trabajador. Así mismo el confort de quienes trabajan en un área de limpieza al usar camisola para no ensuciarse, botas, una escoba, cubetas, franelas, etc. todo ergonómicamente adecuado para quien las utiliza al desempeñar su trabajo. Cabe resaltar que detrás, o

bien durante la elaboración y desarrollo de muchos estudios, el psicólogo industrial a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, así mismo se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales según sea el caso.

De la misma forma los psicólogos Industriales han de estudiar también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad, que en este caso un ejemplo sería el personal de intendencia, quienes tienden a un mayor desgaste físico por el tipo de tarea que desempeñan. (Bohlander, Shell. Sherman 2001).

En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada, así los trabajadores que dan mantenimiento podrían llegar a ser más productivos después de un descanso y puedan rendir al 100% ya que es uno de los departamentos mas utilizados en cualquier empresa, aunque cabría poner especial atención a la relación que se establece entre los altos puestos y personal obrero, debido al efecto que pueda o no tener el desempeño laboral de los trabajadores.

Ante estas situaciones los psicólogos industriales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados, o bien, en algunas ocasiones los directivos llenan de indicaciones al empleado de intendencia que de alguna manera pueden obstaculizar la actividad prioritaria del objetivo de limpieza, entre otros muchos problemas que se presentan dentro del desempeño laboral. Es debido a este tipo de situaciones, y a muchas más, que ha surgido el estudio psicológico a nivel Industrial, pudiendo

desarrollar nuevos avances para el mejor desarrollo laboral de los trabajadores.

Ahora bien, aunque hay muchas manifestaciones del interés que ha despertado el estudio de la naturaleza del hombre, según consta por los testimonios históricos, todas las ramas de la Psicología son jóvenes, probablemente la mas joven de todas sea la Psicología Industrial. La primera obra, que al parecer, se publico sobre Psicología Industrial vio la luz en 1913 y su autor fue Munsterberg (H. Munsterberg, 1913). A pesar de todo, la industria moderna ha aceptado y está utilizando gran parte del trabajo escrito por dicho psicólogo. Es posible que una de las razones por la cual ha sido aceptada su obra es que las “reglas del juego” de la industria han experimentado cambios bruscos durante los últimos veinticinco años y algunas técnicas de la Psicología parecen contribuir a la facilidad de adaptación al nuevo orden de las cosas, en cuanto al trabajo se refiere.

En cuanto a esto se puede observar un hecho visible, que no hasta hace poco tiempo, la gerencia industrial tendía a considerar “el trabajo” predominantemente como un costo de la producción. Se desplegó toda clase de esfuerzos para conservar dicho costo, como cualquier otro, al nivel mas bajo posible y así mismo para poder conseguir dicho objetivo, en poco tiempo, se adoptaron muchas tácticas que en la actualidad la gerencia ha comprendido no eran económicas y ventajosas a largo plazo. Los salarios se señalaban caprichosamente. No había instrucción formal, o era muy escasa, ni para los operadores, ni para los supervisores, o bien, nada redituable en todo lo que se refiere al personal. (Jaime Maristany 2000).

A los nuevos empleados se les decía sencillamente que realizaran su trabajo y que preguntaran lo que necesitaran saber al obrero que se sentaba en el banco contiguo; lo cual se veía también en el caso de los trabajadores de intendencia, donde se creía que solo barrían, sacudían

y limpiaban sin gran ciencia y que no era necesario alguna capacitación para este tipo de trabajo ya que se consideraba ajeno a la producción y ganancias de las empresas, restándoles importancia a sus actividades diarias; siendo que se puede observar como es que dentro de las labores de todo el personal, tales puestos son imprescindibles para el desarrollo óptimo de toda la empresa.

Al paso del tiempo esto tuvo como resultado en primer lugar una baja producción, además de verse afectado el desempeño de los trabajadores donde se podía observar una baja constancia, poco rendimiento, entre otras cosas, lo cual orillo a que las empresas empezaran a reportar dinero y tiempo perdido, todo ello, por el poco interés que se les daba a este tipo de departamentos en todos los sentidos, desde la capacitación, hasta un desarrollo laboral que les brindara una mejor calidad de vida.

Cabe recalcar que dentro de las empresas hay dos aspectos importantes, aparte de los ya mencionados, de los cuales se encargan los empleados de intendencia y mantenimiento que son la “seguridad e higiene” de las instalaciones de la empresa, donde podemos observar que no sólo se encargan de actividades sencillas como barrer, sacudir, reparar una mesa, etc., sino de brindar un ambiente limpio, organizado, reconfortable donde los trabajadores, gerentes y demás personal puedan desempeñar sus labores con mayor rendimiento y eficacia.

Ahora bien, no podemos olvidar el aspecto de la Inter-relación donde interviene el factor “comunicación”, tal es el ejemplo donde siempre que los hombres trabajan juntos, o uno al servicio del otro, suelen surgir de cuando en cuando roces y diferencias, donde se puede decir que en el mundo empresarial esto debe considerarse natural y lógico, ya que de alguna manera es otra situación que dificulta la productividad de los empleados en cualquier departamento, pero a lo cual no se le debe restar importancia ya que de cualquier modo se debe buscar la mejor

relación posible entre los trabajadores para una mejor solución de problemas y más aún del desarrollo laboral.(Jaime A Grados 2000).

Por tanto, al darse cuenta las empresas de la gran problemática que presentan dichas situaciones, se han ido buscando mejores procedimientos para aclarar y arreglar dichas discusiones que se presentan en las áreas laborales para que al momento de trabajar se logre, o bien, se busque el ambiente más adecuado y de alguna forma mucho más motivante para los empleados. Aunque cabe mencionar que durante los últimos años han existido muchos más cambios en la táctica relativa al personal y que se siguen operando en nuestros días notándose mejorías dentro de las Industrias.

La mayor parte de las gerencias de hoy en día, han aceptado el punto de vista de que una fuerza trabajadora que esté a disgusto y refunfuñando, con frecuencia, hace que aumenten los costos de la producción por lo que se refiere al personal, desproporcionadamente en relación con los costos de material y equipo. Los cambios han hecho que corran parejos al desarrollo creciente del trabajo organizado durante este periodo y su reconocimiento.

Al mismo tiempo el hecho de que se busque un ambiente adecuado con los trabajadores es de igual importancia, ya que cada uno debe contar con su propio material de trabajo como una camisola, cubre bocas, casco, o simplemente una escoba, cubeta, franela, hasta las grandes maquinarias que se ocupen en conjunto, sea de manera organizada. Es por ello que vemos como un factor fundamental la comunicación, ya que ésta facilita la relación de trabajo la cual nos daría como resultado minimizar el tiempo y costo por producto fabricado, y así mismo evitará problemas laborales dentro de la Empresa. (Gary Dessler 2001).

En diversas empresas se ha manejado como fundamental la comunicación en sus diferentes departamentos, esto, para que exista una relación mas estrecha entre los trabajadores creando un ambiente laboral óptimo en el que se desempeñen eficazmente a la hora de

realizar las tareas laborales, y así mismo que la producción tenga un incremento ya que es la función básica de una organización.

Ahora bien, podemos encontrar un factor relacionado con la comunicación de los seres humanos: la “motivación” la cual 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. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estima sociales, autorrealización, curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo se comportase de forma tal, que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. Se refiere al estudio del comportamiento de las organizaciones empresariales, de cómo compran las materias primas, de las técnicas de producción, de las cantidades que producen y de cómo fijan los precios. La teoría tradicional supone que la empresa pretende maximizar beneficios. Las interpretaciones más recientes intentan tener en cuenta las complejas características de las empresas modernas, que suelen tener varias líneas de producción y así mismo la difícil tarea de la toma de decisiones de manera descentralizada. Así, según las concepciones modernas, las empresas prefieren aplazar el objetivo de

la maximización de ganancias para lograr beneficios satisfactorios e intentan maximizar las ventas o el crecimiento de la empresa.

La teoría basada en el comportamiento de la empresa reconoce que en las grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos, y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos. Los defensores de esta teoría afirman que las empresas deberían tener varios objetivos (incrementar su producción, su cuota de mercado, el valor de sus acciones, sus ventas y beneficios), y cada uno de estos objetivos debe tener un directivo responsable. Estos directivos diseñarán líneas de acción para alcanzar sus objetivos, pero en ocasiones habrán de llegar a acuerdos con los responsables de otros departamentos que pueden tener objetivos diferentes. De las negociaciones entre los directivos surgirán los fines globales de la organización.

Además, esta teoría defiende que, a diferencia de la teoría tradicional que suponía que la adopción de decisiones se hacía de modo racional, en la práctica los objetivos se alcanzan de forma imperfecta y por lo tanto pueden ser incompatibles con las políticas existentes. Por otra parte, esta teoría afirma que los objetivos pueden cambiar con el tiempo, por diversas causas tales como la experiencia acumulada o la falta de comunicación entre los altos ejecutivos y los ejecutivos intermedios (en quienes se suelen delegar importantes decisiones) que a veces hacen difícil que se cumplan los objetivos impuestos por los altos directivos.

CAPITULO 1

DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1 Influencia de la Revolución Industrial

La Psicología Industrial tiene como parte fundamental de sus inicios la Revolución Industrial ya que a partir de 1776, con la invención de las grandes maquinarias y su aplicación a la producción aparece una nueva concepción del trabajo que vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que en un lapso de aproximadamente un siglo, fueron mayores que los cambios ocurridos en años anteriores.

Este es el periodo llamado revolución industrial, que se inicio en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado. La revolución industrial se divide en dos épocas bien diferentes. a) 1780 a 1860 1ra Revolución Industrial del carbón y del hierro. b) 1860 a 1914 2da Revolución Industrial del acero y de la electricidad.

Según E. McNall Burns (1957), las principales características de la 1ra Revolución Industrial son

a) La mecanización de la industria y de la agricultura vinieron a sustituir el trabajo del hombre y fuerza muscular del animal, e incluso de la rueda hidráulica. Eran máquinas grandes y pesadas, pero con una increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época.
b) La aplicación de la fuerza motriz a la industria hicieron de los talleres Grandes fábricas.
c) El desarrollo del sistema fabril. El artesano y su pequeño taller patronal desaparecieron para dar lugar al operario, a las fábricas y a las industrias basadas en la división del trabajo, surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural. La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provoca el crecimiento de las poblaciones urbanas.
d) Un espectacular desarrollo de los transporte y de las comunicaciones, ya se observaban los primeros síntomas del enorme desarrollo económico, social, tecnológico e industrial y las profundas transformaciones y cambios que ocurrirían con una velocidad gradualmente mayor.

De acuerdo con E. McNall Burns (1957), las principales características de la 2da revolución industrial

a) La sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
b) La sustitución del vapor por la electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía
c) El desarrollo de la maquinaria automática y un alto grado de especialización del trabajo
d) El creciente dominio de la industria por la ciencia
e) Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.
f) El desarrollo de nuevas formas de organización capitalista
g) La expansión de la industrialización hasta la Europa Central y Oriental y hasta el extremo oriente.

Así, con la influencia de todas estas características, la tranquila producción artesanal en que todos los operarios eran organizados en corporaciones de oficios regidas por estatutos, donde todos se conocían, en la que el aprendiz para pasar a un artesano o a maestro tenía que producir una obra perfecta delante de los jurados y de los síndicos, que eran las autoridades de la corporación, pasó el hombre rápidamente al régimen de producción hecha a través de las máquinas, dentro de grandes fábricas. No hubo una adaptación gradual entre las dos situaciones sociales. Pero si, una súbita modificación de la situación provocada por dos aspectos a saber según con Idalberto Chiavenato (1998), 1. La transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, que pasó a producir con mayor rapidez, mayor cantidad y mejor calidad, haciendo posible la reducción del costo de la producción. 2. La sustitución de la fuerza del animal o del musculo humano por la mayor potencia de la máquina a vapor (y posteriormente por el motor), que permitía mayor producción y mayor economía.

Por ello, todos los propietarios de talleres que no estaban en condiciones financieras de adquirir máquinas y de mecanizar su producción, fueron obligados por la fuerza de la competencia, a trabajar para otros propietarios de talleres que si poseían la maquinaria necesaria. Ese fenómeno de la mecanización de los talleres rápidos provoco un rápido e intenso movimiento de fusiones de pequeños talleres que pasaron a integrar a otros mayores que poco a poco fueron creciendo y transformándose en fábricas. Según J.Tiffin y E.J.McCormck (1999), este crecimiento fue acelerado gracias a la baja de los costos de producción que propició precios competitivos y una mayor cobertura del mercado consumidor de la época. Eso aumentó la demanda de producción y al contrario de lo que se preveía en la ocasión las máquinas no sustituyeron totalmente al hombre sino que le dieron mejores condiciones de producción, solo fue sustituido por la máquina en aquellas tares en que se podía automatizar y acelerar la repetición con el incremento de los mercados y en consecuencia de la

popularización de los precios. Aumentó la necesidad de volumen y calidad de los recursos humanos, La mecanización de la producción llevó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos por tareas semiautomatizadas y repetitivas, que podían ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con enorme simplicidad del control.

Con esto, se dieron los cambios de la unidad doméstica de producción, o sea el taller, el artesano de familia, desapareció con la súbita y violenta competencia, surgiendo de allí una pluralidad de operarios de máquinas en las fábricas. Con la concentración de industrias y la fusión de los pequeños talleres alimentados por el fenómeno de la competencia, según con J.Tiffin y E.J.McCormck (1999), los grandes contingentes de operarios pasaron a trabajar juntos durante las jornadas diarias de trabajo, que se extendían por 12 ó 13 horas de labor dentro de condiciones ambientales peligrosas e insalubres, que provocaban accidentes e incapacidades en gran magnitud. El crecimiento industrial era improvisado y totalmente basado en el empirismo, toda vez que la situación era totalmente nueva y desconocida. Al mismo tiempo en que una intensa migración de mano de obra se desarrollaba, de los campos agrícolas hacia los centros industriales, surge un fenómeno acelerado de urbanización, también sin ningún planeamiento u orientación. Al mismo tiempo en que el capitalismo se solidifica, crece el volumen de una nueva clase social: el proletariado. De acuerdo con H.Münsterberg (1997), las transacciones se multiplican y la mano de obra en las minas, en las centrales siderúrgicas y en las fábricas aumentó sustancialmente. Los propietarios pasaron a enfrentar nuevos problemas de gerencia improvisando sus decisiones y sufriendo errores de administración o de la naciente tecnología. Obviamente, esos errores, en muchos casos eran cubiertos por la mínima paga a los trabajadores, cuyos salarios eran muy bajos, a la par de abajo nivel de vida, de la promiscuidad en

las fábricas y de los tremendos riesgos de graves accidentes el largo periodo de trabajo en conjunto permitía una interacción más estrecha entre los trabajadores una creciente concientización de la precariedad de sus condiciones de vida del trabajador y de la intensa explotación por una clase social económicamente mejor favorecida.

Con todo esto, las primeras tensiones entre la clase de los operarios y la de los propietarios de las industrias no tardaron en aparecer. Los propios estados pasaron a intervenir en algunos aspectos de las relaciones entre operarios y fábricas, modificando algunas leyes del trabajo. Según con J.H.Gorsuch (2003), en 1802, el gobierno inglés sanciona una ley protegiendo la salud de los trabajadores en las industrias textiles. La fiscalización del cumplimiento de esa ley era hecha voluntariamente por los pastores protestantes y los jueces locales. A medida que los problemas se iban agravando, otras leyes iban siendo expedidas. Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, con la creciente legislación que buscaba defender la salud y la integridad física del trabajador, y consecuentemente de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasaron a ser preocupación permanente de sus propietarios. De acuerdo con Fernández Ruvalcaba M. M., Arias Galicia F. (1979) La práctica fue lentamente ayudando a seleccionar las ideas y los métodos empíricos. En vez de los pequeños grupos de aprendices y artesanos dirigidos por maestros hábiles, el problema ahora era el de dirigir batallones de operarios de la nueva clase proletaria.

Así que, en vez de los instrumentos rudimentarios de trabajo manual, el problema era el de operar máquinas, cuya complejidad aumentaba, los productos pasaron a ser elaborados en operaciones parciales en forma secuencial, cada una de ellas entregada a un grupo de operarios especializados en tareas específicas, desconociendo casi siempre las demás operaciones, ignorando hasta la finalidad de la pieza o de la

tarea que estaban ejecutando. Esa nueva situación contribuyó a quitar de la mente del operario el vehículo social más intenso, o sea el sentimiento de estar produciendo y contribuyendo para el bien de la sociedad. Como lo menciona Chiavenato, Idalberto (1997). el capitalista se distanció de sus operarios y comenzó a considerarlos como una enorme masa anónima, al mismo tiempo en que los grupos sociales más condensados en las empresas generaban problemas sociales y reivindicativos, al lado de otros problemas de rendimiento de trabajo y de equipo que necesitaban de una rápida y adecuada solución. La principal preocupación de los empresarios se fijaba lógicamente en la mejoría de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con el objeto de producir cantidades mayores de productos mejores y de menor costo. La gestión de personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia.

Así, la revolución industrial, aunque haya provocado una profunda modificación en la estructura empresarial y económica de la época, nunca llegó a influenciar directamente los principios de la administración de los recursos humanos, los dirigentes de las empresas simplemente trataron de atender como podían o como sabían las demandas de una economía en rápida expansión y carente de especializaciones. Según Chiavenato Idalberto (2002) Algunos empresarios basaban sus decisiones teniendo por modelo las organizaciones militares o eclesiásticas que tuvieron éxito en años anteriores. Tragtenberg destaca que “la utilización capitalista de las máquinas en el sistema fabril intensifica el carácter social del trabajo “. Lo que a su vez, implica:

- a) Ritmos rígidos
- b) Normas de comportamiento estrictas;
- c) Mayor interdependencia mutua.

La máquina impone como absolutamente necesario el carácter cooperativo del trabajo, la necesidad de una regulación social. Sin embargo, unos capitalista de las máquinas lleva a una dirección

autoritaria a la replantación administrativa sobre el operario, teniendo en cuenta la extracción de la plusvalía por los miembros del cuadro administrativo, ejecutivos, directores supervisores, capataces, los patrones consiguen hacer pasar por simple reglamentación social lo que en la realidad es su código autoritario. De acuerdo con I. chiavenato (1991), dirección autoritaria es el objetivo capitalista que por la llamada “racionalización del trabajo” y control del comportamiento del operario; define las garantías de la cooperación” para obtener la cooperación de la industria, las funciones directivas se trasforman de normas de control en normas de represión y la principal consecuencia de esto es que la organización y la empresa moderna nacieron con la revolución industrial, gracias a una multitud de factores, entre los cuales podemos destacar principalmente según E.M.Burns (1957), a) La ruptura de las estructuras corporativas de la edad media; b) El avance tecnológico, gracias a las aplicaciones de los progresos científicos a la producción, como también el descubrimiento de nuevas formas de energía y la posibilidad de una enorme ampliación de los mercados; c) La sustitución de la producción artesanal por la de tipo industrial.

En sí, la revolución industrial de acuerdo con Niebel Benjamín (2004) trajo consigo grandes cambios que ha ayudado al crecimiento de civilizaciones alrededor del mundo, en unos casos facilitando la producción y el tiempo, como otros tantos innumerables beneficios aunque en su mayoría solo empresariales y poco beneficioso al factor o capital humano siendo que las investigaciones del comportamiento humano tienen sus inicios mucho antes que la revolución industrial y no se habían involucrado entre si como en estos tiempos a lo que se deriva la Psicología Industrial como un crecimiento social e industrial forma parte de una necesidad de crecimiento no solo a personas individuales como lo serian los trabajadores sino como agrupación que forman las organizaciones, en si el crecimiento beneficia a toda una sociedad adquiriendo trabajos, pagas económicas, convivencia social entre trabajadores e industrias ya sea para generar productos o servicios que

beneficia a civiles que los consume y entre mayor consumó exista mayor será la necesidad de nuevos y mejores productos que facilite la expansión de las industrias que los genera. De acuerdo con Garette Silva, María (2001) Se podría plantear como una enorme cadena, como por ejemplo, primero se tiene que definir la necesidad de algún producto o servicio, luego se crea alguna industria que genera ese producto o servicio por medio de algún grupo de trabajadores que a su vez tendrán la paga por su trabajo, los trabajadores con esa paga lo distribuyen a satisfacer las necesidades de los integrantes de la familia, como comida, vestido, educación, etc., que son los que consumen los productos y/o servicios que estas industrias producen, cerrando así esta larga cadena que generó el cumplimiento y satisfacción de una necesidad, sin embargo debido a todo este crecimiento industrial y tecnológico es importante contar con la aplicación de la psicología industrial no solo para una mejor y rápida producción sino por un bienestar social laboral.

1.2 Desarrollo de la Psicología Industrial

La Psicología sigue siendo un campo nuevo de investigación, con muchas mas innovaciones en distintas ramas de la Psicología ya sea Educativa, Clínica, Social, Deportiva, Penal, entre otras lo cual es de esperarse en la área de Psicología Industrial, según J. Tiffin y E. J. McCormck (1999), todas estas investigaciones es debido al gran interés que ha existido el estudio de la naturaleza del hombre desde no antes de 1879 fecha en la cual se funda el primer laboratorio psicológico en Lepzig, por Wundt. En donde se hacen estudios sistemáticos de estos temas y que desde entonces, el progreso de la investigación se ha interrumpido numerosas veces y ha habido periodos en que han transcurrido décadas enteras sin que se tenga ningún avance visible o si acaso solo un progreso pero poco palpable.

En si, la Psicología es relativamente nueva, aun mas joven es la rama de la Psicología Industrial la cual también se nombra como psicología del trabajo o de las organizaciones.

Aparece por primera obra sobre la Psicología Industrial en 1913 por Münsterberg (1997), la industria moderna acepta y utiliza gran parte del trabajo escrito por dicho Psicólogo, debido a la técnica llamada “reglas del juego” ayudando a muchas empresas lideres a la fácil adaptación al nuevo orden de cosas y a ambientes expuestos. No hace mucho tiempo la gerencia industrial tendía a considerar el trabajo predominantemente como un costo de la producción, y se desplego toda clase de esfuerzos para conservar dicho costo, como cualquier otro al nivel mas bajo posible. Como lo menciona Salinas, C; Laguna J, Mendoza, M (1.996) Para conseguir dicho objetivo en poco tiempo, se adoptaron muchas tácticas que la gerencia ha comprendido ahora que no era económicas y ventajosas a largo plazo. Como por ejemplo no habían instrucciones formales, o si acaso era muy escasa, ni para los operadores ni para los supervisores, a los nuevos empleados que recién eran contratados en el mismo momento se les decía sencillamente que “fueran a trabajar” y que preguntarán lo que necesitaran saber al obrero que se sentaba en el en el banco de alado, mucho menos se tomaba prevención medica y sanitaria, las pensiones ni siquiera existían. Según Stoner James, Freeman T, Edward G . (1996) Frecuentemente se seleccionaba a los nuevos empleados por “métodos” que no daban otro resultado que un tanto para colocar al hombre que se necesitaba para un trabajo concreto. Así, por ejemplo, la costumbre antigua de “contratar al personal a la puerta” no contaba con la menor garantía de que los hombres recibidos fuesen a resultar buenos empleados.

Por tanto, las entrevistas previas a las contrataciones estaban a cargo de individuos que tenían poca preparación para dicho trabajo, si es que no les era totalmente desconocido. Los que realizaban las entrevistas raras veces disponían del tipo concreto de información sobre los solicitantes que en nuestros días generalmente se proporciona y pone a

disposición de quienes tienen que juzgar la potencialidad de los futuros empleados, en conformidad con los requisitos de los puestos y trabajos a los cuales va a destinárseles. De acuerdo con J.Tiffin y E.J. McCormick (1999), la mayoría de las empresas sus métodos utilizados para elegir a los futuros empleados bordeaban las tácticas ocultistas y místicas, entre estos métodos estaba la grafología (juicio de la personalidad por medio de la escritura), la fisiognomía (juicio de la personalidad por la forma de cara y cabeza), la frenología (juicio de la personalidad a base de la forma y contorno del cráneo) y hasta la astrología (previsión de las actividades futuras de un hombre a base del estudio de los aspecto celestes de los astros en el momento de su nacimiento).

Así que, la decisión de quien debía eliminarse o aceptarse para la compañía la tomaba exclusivamente la gerencia generalmente sin supervisión inmediata, cuando resultaba que un empleado no daba gusto a la empresa ni siquiera importaba si tenía un día o años después de haber aceptado el empleo e inmediatamente se prescindía de él. Obviamente eran muchos los hombres a quienes se liquidaba y quienes no podían comprender del todo las diferentes razones en que se apoyaba dicha decisión. Por ello Stoner James (2000) dice que cada vez con mucha mayor fuerza, el trabajo organizado y el desarrollo paralelo de la conciencia social por parte de los empleados había dado por resultado un cambio definitivo en la política relativa a las expulsiones del personal, la veteranía ahora tenía gran peso en muchas empresas así que después de que un empleado ha estado trabajando durante un periodo de prueba, que generalmente se extiende de sesenta y noventa días, se empezaba a tener antigüedad. Cuando había que realizar despidos debido a la declinación del negocio, generalmente los últimos que se han incorporado a la empresa son los primeros de quienes se prescinde, entonces cuando ésta es la norma que hay que seguir, es obvio que la gerencia deba moverse con verdadera precaución para enterarse de si un empleado es hombre que

verdaderamente vale, antes de que empiece a acumular antigüedad. Según Chiavenato Adalberto (2000) en virtud de numerosas investigaciones, se ha averiguado que el costo medio que supone la pérdida de un empleado y la admisión de otro nuevo, justamente con el adiestramiento de este último hasta colocarlo al nivel corriente de eficiencia, se eleva a un costo superior, aunque sólo fuese por motivos financieros, económicos y aun no existiendo ningún otro, la gerencia se ve precisada a desarrollar toda clase de esfuerzos para reducir al mínimo el índice de cambios y sustituciones en la fuerza trabajadora de la empresa, podremos decir que es de suma importancia contratar a gente con gran capacidad de desarrollo para evitar futuros errores, que cabe mencionar que siempre que los hombres trabajan juntos, o uno al servicio del otro, suelen surgir de vez en cuando roces y diferencias. De acuerdo con James D. Mooney (1995), en el mundo industrial esto debe considerarse ya natural y lógico, por tanto, hay que buscar el procedimiento de aclarar y arreglar dichas discusiones. Hasta hace poco la norma que se había seguido durante generaciones y generaciones continuaba en vigor casi universalmente: el supervisor, o el capataz tenía razón y el empleado no tenía derecho a contradecir, y estas decisiones que tomaba el capataz no siempre parecían completamente justas al empleado y a veces llegaban a ser perjudiciales para los intereses de la compañía.

Por tanto, este tipo de situaciones se ha modificado en muchas empresas en virtud del establecimiento de un procedimiento para arreglar los conflictos y dicho procedimiento fija diversas medidas que deben adoptarse para llegar a un acuerdo satisfactorio; y en el caso de que no se consiga, siempre queda abierto el recurso a un tribunal de arbitraje. El arbitraje ajeno a la empresa examina entonces, a petición, todos los datos y hechos relativos al problema y procede a emitir su dictamen. La mayor parte de los acuerdos entre una empresa y una unión o sindicato se acatan a base del compromiso adoptado por ambas partes de que el fallo debe ser definitivo y obligatorio para los

dos. Hace unos cuantos años se elegían a los supervisores y capataces casi invariablemente de la masa de empleados, por el excelente trabajo que habían desarrollado en un campo totalmente alejado de la responsabilidad supervisora. Dichos hombres habían estado acostumbrados, desde hace mucho tiempo, a cierto tipo de superioridad y liderazgo de carácter dinámico, esto era esperado por la gerencia y los empleados han visto cómo durante años los supervisores se comportaban más bien como compañeros entusiastas, que como líderes. Hoy en día los líderes o supervisores tienen que hacer hincapié sobre los valores de las relaciones humanas y se han desarrollado cursos de entrenamiento con temas de “Cómo Comprender a los empleados”, que han merecido todo el apoyo de la gerencia, la filosofía moderna de la administración del personal requiere la cooperación y entendimiento entre la gerencia y los trabajadores en todos los aspectos. Según Mauricio Tragtenberg (2005), los valores humanos y sociales del empleo, así como el talento técnico del que lo desempeña, son factores que deben tenerse en cuenta para lograr eficiencia y economía en el trabajo. Durante los últimos años ha habido muchos más cambios en la táctica relativa al personal y siguen operándose mas todavía en nuestros días, la mayor parte de las gerencias de hoy han aceptado el punto de vista de que una fuerza trabajadora que esté a disgusto y refunfuñando, con frecuencia hace que aumente los costos de la producción por lo que se refiere al personal, desproporcionadamente en relación con los costos de material y equipo. Los cambios han hecho que corran parejos el desarrollo creciente del trabajo organizado durante este periodo y su reconocimiento.

En si, antes de la Ley Nacional que regula las Relaciones del Trabajo que se promulgó en 1935, de acuerdo con Jaime A. Grados (2003), la gerencia no tenía por qué aceptar, ni siquiera reconocer legalmente a una unión o sindicato, más aún, el empleado podía ser despedido por el mero hecho de haberse incorporado a una unión, por

sospechas de haberlo hecho, y hasta por haber exteriorizado manifestaciones favorables a dicha unión todas las empresas habían sido tan intolerantes e intransigentes como lo podían haber sido al amparo del derecho anterior, o de la carencia de derecho, pero bastantes de ellas se habían pronunciado en contra de la organización laboral en grandes segmentos. Los cambios que se han operado estos años en la actitud de la gerencia con respecto a los empleados van acompañados de numerosos acontecimientos de particular importancia en el trato del personal, dando por descontado que todavía están en vigor muchos procedimientos anticuados, hay que admitir que se está acusando a una tendencia cada vez más definida hacia una solución más racional y objetiva de los problemas del personal en los negocios y en la industria.

Así, con el objeto de las decisiones relativas a los problemas del personal sean más asertivas, es necesario, naturalmente, disponer del debido acopio de datos, en muchos otros aspectos de los negocios y de la industria, la gerencia no se atrevía a tomar decisiones, sin tener a mano los datos y hechos más importantes. Dice García Criollo Roberto (2005) que los Psicólogos han encontrado sistemas de medir muchas variantes humanas con la exactitud suficiente para lo que se proponen, entre los instrumentos de medida están las pruebas psicológicas del individuo, los métodos calculadores y los cuestionarios de aptitud, lo que queremos indicar es que la psicología industrial ha alcanzado modernamente un nivel que está contribuyendo de manera concreta a la solución de muchos problemas relativos al personal de la industria por medio del proceso de la investigación personal. Continuamente la industria adquiere valores específicos tales como un programa de selección del personal, un programa de preparación técnica o una encuesta de aptitud, hay muchos aspectos en estos y otros campos de la psicología aplicada en los cuales no se conocen todavía las soluciones definitiva y ni siquiera los mejores métodos de enfoque, existe verdadera necesidad de una mayor investigación fundamental.

Por ello, uno de los motivos que han retrasado la aceptación de la psicología en la industria, es que a veces los psicólogos tienen dificultades en interesar a la industria en sus servicios, porque existe una confusión respecto a lo que pueden o deben hacer y porque, con frecuencia, ni están orientados en cuanto a la situación industrial. Hoy en día los psicólogos están entregados a distintos tipos de actividades; los patrones tienen que darse cuenta de que los distintos deberes requieren distintas cualidades, y los psicólogos, por su parte, deben reconocer sus limitaciones cuando entran en el campo de la industria. El investigador de la psicología industrial tiene que esforzarse concretamente en relacionar el tema de sus estudios con los problemas prácticos que plantea la situación laboral según Ríos Szalay Adalberto, Arias Galicia F. (1979). Otro elemento que retarda el desarrollo y aplicación de los nuevos métodos psicológicos en la industria surge de la cautela excesiva con que la gerencia se comporta en cuanto al uso, y hasta ensayo, de sistemas o procedimientos que puedan producir alguna perturbación en las relaciones industriales. El mismo desarrollo del trabajo organizado ha inspirado a la gerencia recelos en cuanto al ensayo de métodos que no han sido previamente probados en el terreno de la práctica. Pero, con todo, se ha hecho bastante en el campo de la industria para que hoy puedan sentarse sobre base firme los procedimientos psicológicos.

Es así, que gracias a todo este desarrollo de la psicología industrial le da una nueva visión al trato de los trabajadores que es como se puede mejorar la producción buscando el beneficio de ambas partes nunca olvidando que cualquier necesidad que tenga el trabajador influirá directamente en su comportamiento y su comportamiento influirá en su desempeño y rendimiento laboral, entonces la psicología industrial se definirá de una manera específica ya que es indispensable para el desarrollo organizacional en beneficio de los trabajadores.

1.3 La Psicología Industrial

Es la rama de la Psicología que se dedica a el área de las industrias y del estudio de la naturaleza del hombre en el trabajo buscando una mejora continua del capital humano en base a las tres esferas, biológicas, psicológicas y sociales, con esto decimos que no solo se dedica a estudiar la conducta en el trabajo, sino que amplifica el estudio del trabajo en general tomando en cuenta la incidencia que este tiene sobre la persona, los aspectos sociales del trabajo, los procesos que generan conflictos ambientales y por tanto ayuda a proporcionar las optimas condiciones psicológicas, físicas y sociales dentro del la organización a beneficio de ambas partes según Flores Garcia R. J. (1998). Y para tener este beneficio se necesita que el psicólogo industrial cumpla con dichas funciones:

- a) Selección del personal
- b) Capacitación
- c) Aplicación de pruebas
- d) Pruebas de motivación
- e) Técnicas organizacionales que buscan:
 - 1. Productividad
 - 2. Calidad
- f) Mejorar el ambiente
- g) Crear el ambiente de trabajo
- h) Seguridad e higiene industrial

Estas, son una de las funciones que competen al psicólogo industrial es llevar a cabo la investigación del personal; investigación encaminada a recoger, analizar y organizar los datos relativos a los individuos en lo que se refiere al trabajo, que puedan ser utilizados eficazmente por la gerencia al tratar dichos problemas. Aparte de la realización de estas actividades, la psicología industrial desarrolla otras dos funciones indispensables. Una de ellas es la consulta directa con los trabajadores sobre los problemas del personal. En virtud de su

conocimiento de la conducta humana, (especialmente en lo que se refiere al trabajo), el psicólogo está frecuentemente en condiciones de prestar asistencia valiosa a la gerencia en materias tales como la capacitación y preparación de los empleados para determinados trabajos y la implementación de un nuevo programa de seguridad e higiene industrial. De acuerdo con Bohlander, Shell, Sherman (2001), la otra actividad que puede desarrollar el psicólogo industrial podría llamarse: función de instalación, con frecuencia, se pide a los psicólogos que contribuyan a “instalar”, o introducir, un nuevo valor en el programa referente al personal, como por ejemplo, lo relacionado con las pruebas del mismo, la calibración de sus méritos y la valoración de su trabajo.

Así, en general las distintas aplicaciones de la psicología a la industria pueden clasificarse en tres campos. El primero comprende las actividades de la gerencia relativas al personal estas constituyeron el tema de los estudios anteriores y debe añadirse, este campo de la psicología industrial, entre los puntos concretos de este campo está la selección y colocación del personal, su instrucción, la medida de sus aptitudes, la calidad de los empleados, la valoración de sus méritos, la seguridad, las comunicaciones y la calibración de su trabajo. El segundo campo, que es de importancia mayor todavía, se refiere a lo que se llamará mecánica humana como lo menciona Rodríguez V. Joaquín (2003). En estas palabras incluye el diseño del equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas, el objeto de esta rama de la psicología industrial es, naturalmente, el perfeccionamiento y mejora el rendimiento del trabajo y la habilidad del proceso. El tercer campo de trabajo en el extenso terreno de la psicología aplicada a la industria es el que se relaciona con la conducta del consumidor. Son distintos los aspectos que ofrece este campo, entre los cuales está la investigación del mercado, la publicidad las ventas y el estudio de las preferencias del consumidor.

Como vemos, la psicología industrial esta muy ligada al bienestar y motivación humana ya que es el capital primordial de las industrias no olvidando que todas las personas son diferentes y con distintas necesidades al igual que los distintos departamentos que puede tener una empresa, es decir que tiene que contar con un departamento en el cual el trabajador lo distinga con facilidad ya que será su medio de comunicación con la organización.

1.4 Área de aplicación de la Psicología Industrial en la Organización

La aplicación de la psicología industrial en una organización va al departamento de Recursos Humanos, es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones, pero es incierto y situacional. Según Jaime Marstang (2000), depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada, más aún depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sin número de variables importantes.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión económica y la tasa del desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se tornan cada vez más compleja y desafiante, en especial la administración de los recursos humanos, debido a que muchos administradores ven en los recortes implacables de la nómina o de los beneficios concedidos a los empleados la manera más fácil, en apariencia, de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles, desde el punto de vista estrictamente financiero de acuerdo con Randally Valle Dolan (1999).

Por consiguiente, la administración de recursos humanos es la más sacrificada en época de dificultades, y se convierte en una especie de caja de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo,

pero a costa de la salud organizacional y arriesgando los resultados a mediano y largo plazos. Esta estrategia equivocada se bebe casi siempre a la incertidumbre y la ignorancia, en la mayor parte de las empresas, de las características, proporciones y naturaleza del área de recursos humanos, y sobre todo a la falta de consideración hacia las personas, ya sean vistas como recursos o como personas. Dentro de toda la administración de los recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. De acuerdo como lo menciona Robbins Stephen P. (1992) en este nuevo contexto, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio. Cuando se hablan de administración de los recursos humanos, de acuerdo con Charles Jaimes (1999), se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles, las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones, la producción de bienes y servicios. No pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuando mas industrializada se la sociedad, más numerosa y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, cualquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos u otros), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependiente de la actividad organizacional a medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y

crezcan. Según Gray Dessler (2001), todo este crecimiento no ha cesado desde la Revolución Industrial es por ello que el área de recursos humanos se ha convertido una mediadora entre personas y organización para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables, era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas requiriendo un interlocutor extraño en ambas partes para poder entenderse o por lo menos reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado relaciones industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. De acuerdo con Gray Dessler (2001), el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambio de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado administración de personal, ahora no sólo debía medir para reducir los conflictos sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentara de modo espontáneo. Poco a poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto administración de recursos humanos, que aún sufría el vacío de ver a las personas como recursos productivos someros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la administración de los recursos humanos abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que

las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de la administración de los recursos humanos según Chiavenato Idalberto (2000). En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Por tanto, las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de administración del personal para resaltar la administración con las personas como socios y no sobre las personas, como meros recursos. En este concepto se podrían destacar tres aspectos importantes:

- a) Las personas como seres humanos, profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferente, con habilidades y conocimientos, destreza y capacidad para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales, o sea, las personas como personas, y no como solo recursos de la organización.
- b) Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y de desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

- c) Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito, en calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo, si el retorno es bueno y sostenible, se tendrá a aumentar la inversión, de ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan ser pasivas e inactivas, es decir que las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

Por tanto, sabemos que aunque sin organizaciones y sin personas no existiría la administración de los recursos humanos, es muy difícil separar las personas de las organizaciones y viceversa, no existen fronteras bien definidas entre lo que es lo que no es una organización, de tal manera que los trabajadores y la empresa trabajen en equipo cada parte buscando el beneficio contrario, como por ejemplo que la empresa proporcione la capacitación, adiestramiento y desarrollo, las condiciones de seguridad e higiene con un enfoque psicológico adecuado y las condiciones ergonómicas adecuadas, claro que es esto precisamente que el psicólogo industrial buscara para que este trabajo en equipo se de ya que si el trabajador se siente con las herramientas necesarias y apoyado es mas posible que su desempeño se refleje en la productividad, y de igual forma esta parte de la evaluación del desempeño lo ara el psicólogo industrial a demás buscara que las relaciones laborales y los incentivos que se aplicara serán aun mas favorables para ambas partes.

CAPITULO 2

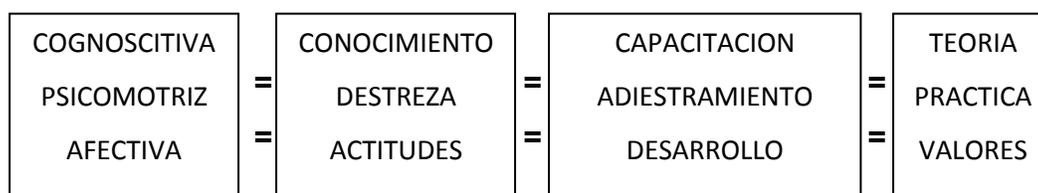
FUNCIONES DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

2.1 Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo

Es indispensable elevar los niveles de conocimiento dentro de las empresas u organizaciones de todo tipo como el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, a demás de la transformación constante de la propia empresa, esto implican la necesidad de difundir tales cambios ya que uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas es el del aprendizaje continuo considerándose una necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir el conocimiento así quien la posea tendrá también poder y posibilidad de sobrevivir en el mundo laboral. De acuerdo con Rodríguez Serrano J. C. (2004) el empresario moderno, entre sus variadas habilidades debe saber como capacitar y adiestrar a sus trabajadores con el propósito de prepararlos para que se desempeñen correctamente en su puesto de trabajo, así de esta manera la empresa alcanzara niveles de calidad y excelencia los empleados obtendrán mejorías que se traducirán en bienestar económico y social, por ello es importante enfatizar los siguientes conceptos según L.F. Arias Galicia y V. Heredia Espinoza (2001)

a. Capacitación: es la acción destinada a desarrollar y/o perfeccionar conocimientos, habilidades intelectuales, actitudes y aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo.
b. Adiestramiento: es la acción destinada a desarrollar y/o perfeccionar las habilidades manuales y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en el puesto de trabajo.
c. Desarrollo: es la acción destinada a reconocer la importancia del entorno socio-laboral como facilitador del crecimiento personal del trabajador.

Así, con estas definiciones se facilita la capacitación de los trabajadores ya que estas están ligadas a las tres aéreas del aprendizaje, cognoscitiva: que comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el contenido del pensamiento cuantitativo y cualitativo; psicomotriz: comprende aquellos aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos físicos o corporales; y afectiva: comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística, la expresión y sensibilidad estética de acuerdo con D.A. Kolb, I.M. Rubin y J.M. McIntyre (1977). Para comprenderlo con fines más prácticos podemos hacer el siguiente esquema:



Con este esquema pretendemos facilitar el entendimiento y el objetivo de la capacitación y lograr el aprendizaje humano. Para una capacitación eficaz la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosa de los pasos a dar ya que el camino estará lleno de dificultades, retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter, retos que solo pueden ser superados por personas con la firmeza, la destreza y el profesionalismo necesario. De acuerdo con Arias Galicia F., Oñate Esquivel José de J., Heredia Espinoza V. (1979) el ambiente de la capacitación es de igual importancia debido que siempre existe la posibilidad de poder buscar apoyo en caso de necesitarlo ya que es imprescindible conocer el ambiente cultural en el cual esta inmersa la organización pues siempre presenta rasgos trascendentales en la formación del capital humano estos aspectos deben ser contemplados al momento de preparar los programas y materiales para la capacitación.

Ahora bien, es de igual importancia para el que aplica la capacitación saber que existen al menos tres tipos de capacitaciones como lo menciona Bohlander, Shell, Sherman, (2001). *La capacitación en concientización*: trata de formar la comprensión sobre la necesidad del manejo y la valoración de la diversidad y de su significado. De acuerdo Mendoza Nuñez (1981) *La capacitación en el puesto*: es la rotación de puesto implica transferencias laterales que permiten a los empleados laborar en diferentes puestos y estos sirven como suplentes en algún puesto vacante. *La capacitación fuera del puesto*: es aquella que se da solo para un puesto y es dada por medio de cátedras en los salones de clase están bien diseñadas para transmitir información específica, este tipo de capacitación se da por medio de dos métodos por simulación y por entrenamiento de vestíbulo consiste que el primero se usa para enseñar habilidades técnicas y el segundo aprende su trabajo con el mismo equipo que estará usando, excepto que la capacitación es fuera de piso real de trabajo. Cabe mencionar que aun

independientemente de que tipo de capacitación se utilice siempre se deberá de unificar el objetivo de la capacitación con el objetivo y visión de la empresa para un beneficio y fin común.

Entonces podemos decir que importancia tiene la capacitación adiestramiento y desarrollo en la vida laboral de los trabajadores no solo para una mejor paga sino para una mayor realización en el trabajo que ayude a la motivación tanto de quien toma la capacitación como para los compañeros que asuman una igualdad de crecimiento, un factor que de alguna manera ha ayudado a que también de un resultado favorable la capacitación es la seguridad e higiene ya que se considera básica para la reducción de accidentes.

2.2 Seguridad e Higiene

La seguridad y los accidentes se encuentran entre las mas antiguas preocupaciones de la Psicología Industrial, remontándose a principios del siglo XX. Una de las primeras responsabilidades de los psicólogos fue desarrollar condiciones laborales más seguras. Los ingenieros también tuvieron una gran contribución, en lo referente al diseño del equipo y a la disposición de las fábricas. Aunque se han realizado grandes avances en la mejora de la seguridad, los accidentes laborales continúan siendo una gran fuente de preocupación. Los investigadores de diferentes disciplinas afrontan el problema de los accidentes laborales desde muchas perspectivas, pero la reducción de su frecuencia y gravedad es preocupación de todos. De acuerdo con D. J. Osborne (2003), los psicólogos industriales se centran en las características individuales asociadas con los accidentes e investigan los enfoques tradicionales (selección de personal, diseño del trabajo y capacitación) para la reducción de accidentes. Los higienistas industriales ven a las enfermedades profesionales como una consecuencia de sucesos o accidentes recurrentes.

Según Letayf Jorge, Gonzales C. (2000) los técnicos de seguridad consideran a los accidentes como el resultado de una secuencia de

actos o sucesos con consecuencias no deseadas, como una lesión, daños en las instalaciones o una interrupción de trabajo.

Por ello, desde hace muchos años, se ha reconocido la poderosa influencia que los empleos pueden ejercer en los aspectos físicos de la salud. El trabajar en condiciones peligrosas aumenta la probabilidad de lesiones repentinas, largas horas de labor continuas e intensas pueden conducir a un gradual deterioro físico, y la exposición prolongada al polvo, humo u otras sustancias tóxicas pueden dar origen a daños fisiológicos específicos. Sin embargo, solo hasta las últimas décadas, se han examinado los efectos paralelos de las condiciones laborales en la salud mental, pero ya se han establecido importantes vínculos causales que forman los enfoques psicológicos laborales.

2.2.1 Enfoques Psicológicos para la reducción de accidentes

Como lo menciona Cooper (1998), la teoría del dominio describe como las causas de los accidentes demuestran la influencia de la dirección, este modelo adopta la visión de que un pobre control por parte de la dirección crea pobres factores personales (por ejemplo, falta de la adecuada capacitación) o factores laborales pobres (maquinaria sin protecciones). Combinados, estos dos factores conducen a acciones o condiciones inseguras, Estas provocan un accidente que causara pérdida personales, materiales o en los procesos de producción. Por ello se destacan tres enfoques para lograr una mejor unión entre el trabajador y el lugar de trabajo. El primero se basa en las diferencias individuales e implica la selección de las personas que tengan las características que se creen necesarias o deseables para las necesidades laborales específicas. De acuerdo con Letayf Jorge, Gonzales C. (2000) este es el enfoque de selección de personal, el equivalente a “encontrar los trabajadores con las características adecuadas para la vacante”. El segundo enfoque es capacitar a las personas en las habilidades, conocimientos o aptitudes necesarias. Este es el enfoque de capacitación de personal equivalente a “dar

nuevas herramientas a los trabajadores para su área de trabajo”. El tercer enfoque es la modificación del lugar de trabajo para proporcionar una mejor adaptación a las aptitudes y características. Este el enfoque del diseño del trabajo o ergonómico, el equivalente a “dar nuevos y cómodos formatos a la área de trabajo para que se adapten al trabajador”. Todos estos enfoques se utilizan para reducir los accidentes laborales, actividad cuyo criterio es un ambiente laboral mas seguro. Dado que el 50-80% de los accidentes se atribuyen a un error humano, es más que razonable un examen de los accidentes desde una perspectiva humana y sobre todo en la búsqueda de una mejora continua ergonómica para que los trabajadores desarrollen adecuadamente sus actividades laborales.

2.2.2 Enfoque Ergonómico

Muchos obreros industriales utilizan herramientas para ejecutar su trabajo. Si las herramientas no son adecuadas a las limitaciones del cuerpo humano del trabajador pueden ocurrir lesiones. Una lesión común relacionada con el trabajo es el síndrome de túnel carpiano, una dolorosa lesión de la muñeca, esta lesión ocurre, a menudo, en personas cuyos trabajos requieren de un constante movimiento de los dedos y manos. Por ejemplo existe un juego de cubeta y trapeador diseñado ergonómicamente, en la cual la cubeta lleva instalado un exprimidor que reduce el estrés de la muñeca, especialmente tras su prolongada utilización. La psicología de ingeniería ha demostrado que el empleo se puede mejorar mediante el diseño del lugar de trabajo para complementar las habilidades humanas, tales como la utilización de los músculos o el tiempo de reacción. Ya especificado la seguridad en el trabajo, vemos que es de suma importancia los factores de higiene que son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados,

los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. De acuerdo con Fernandez G. R. (2005) la expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puesto que su influencia en el comportamiento logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Con esto, a medida que se vayan tomando las medidas necesarias para la seguridad e higiene los trabajadores no solo contarán con las herramientas necesarias y ergonómicas sino que mostrarán una mejor actitud motivada al desempeño sino el sentimiento de sentirse respetado por su labor de esta manera también se busca propiciar la relación entre los trabajadores y los directivos cubriendo la necesidad de seguridad y de estima que fomenta la reputación, reconocimiento y autorrespeto para la protección contra el peligro de su labor.

2.3 Relaciones Laborales

De cierta manera los orígenes de las relaciones laborales serían, las llamadas relaciones humanas que mucho tiene que ver con los diversos comportamientos de las personas como lo explica la teoría del comportamiento de la administración según I. Chiavenato (1989). 1. La oposición fuerte y definitiva de la *teoría de las relaciones humanas* (con su profundo énfasis en las personas) en relación con la teoría clásica (con su profundo énfasis en las tareas y en la estructura organizacional) camino lentamente hacia un segundo estadio: la teoría del comportamiento. Esta representó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones

humanas. 2. La *teoría del comportamiento* es en el fondo, un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida o puntos de referencia y los reformula profundamente, la teoría del comportamiento rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas. 3. La *teoría del comportamiento* critica severamente la teoría clásica. Existen autores que no ven en el behaviorismo una verdadera antítesis a la teoría de la organización formal, a los principios generales de administración, al concepto de autoridad formal y la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos. 4. Con la *teoría del comportamiento* se dio la incorporación de la sociología de la burocracia, según con Guiot, J. M. (1985) ampliando el campo de la teoría administrativa. También, en relación con la teoría de la burocracia, la teoría del comportamiento se muestra muy crítica, principalmente en lo que se refiere al “modelo maquina” que aquella adopta como representativo de la organización. 5. En 1947 surge en los Estados Unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo de Herbert A. Simon, este libro que alcanzo gran repercusión, constituye un ataque indiscriminado a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas

En si, este criterio no es nuevo, ya por la década de 1920 de acuerdo con J.Tiffin y E.J.McCormck (1999), portavoces del mundo de los negocios empezaron a poner en duda la filosofía autocrática clásica de la dirección de empresas. Ya no se representaba al empleado como un simple apéndice de una maquina, que buscaba con su trabajo únicamente recompensas económicas. Se dieron instrucciones a los directivos para que los considerasen un <<hombre hecho y derecho>> en lugar de un simple paquete de habilidades y aptitudes según con D.A. Kolb et al. (1977). Se motivo a los directivos a crear una sensación

de satisfacción entre sus subordinados, al mostrar interés en el éxito y el bienestar personal de los mismos. Ya que al no tratar a los trabajadores como seres humanos llego a considerarse como la causa del escaso animo, la mala artesanía, la falta de respuestas y la confusión. El elemento clave del criterio de las relaciones humanas es su objetivo fundamental de hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante de su esfuerzo general. Espete proceso se considera el medio para alcanzar la meta fundamental de erigir una fuerza laboral cooperadora y dócil. La participación es, en este modelo de acuerdo con Guiot, J. M. (1985), un lubricante que elimina la resistencia a la autoridad formal.

El directivo tiene la esperanza de que discutiendo los problemas con sus subordinados, y reconociendo las necesidades y deseos individuales de estos, tendrá un equipo de trabajo coherente que estará dispuesto y ansioso por enfrentarse con los problemas de la organización. Una clave mas de la manera que este criterio enfoca la participación está dada en el concepto de pago por privilegio, el directivo compra cooperación brindando a sus subordinados información departamental y permitiéndole discutir diversos problemas de los departamentos y manifestar sus opiniones al respecto. Paga un precio, por conceder a sus subordinados el privilegio de participar en ciertas decisiones y de ejercer alguna autodirección.

Lo hace con la esperanza de obtener a cambio la cooperación de estos para poner en práctica estas decisiones y otras más con el propósito de alcanzar los objetivos departamentales.

En suma, con esto decimos que el criterio de las relaciones humanas no destaca el hecho de que la participación puede resultar útil por si misma. La posibilidad de que los subordinados puedan sacar a la luz cuestiones que el directivo pudo haber pasado por alto suele mencionarse apenas al pasar, si es que se le considera. Se trata con esto como un beneficio accesorio potencial que, si bien no se espera normalmente, puede darse ocasionalmente. El modelo de las relaciones

humanas representa en muchos sentidos una escasa diferencia con los tradicionales de dirección autocrática. El método para obtener resultados es diferente, y se considera a los empleados en términos más humanitarios, pero los roles fundamentales del directivo y de sus subordinados sigue siendo esencialmente los mismos. La meta fundamental que se procura tanto en el modelo tradicional como en el de las relaciones humanas es la docilidad respecto a la autoridad de la dirección.

Ahora bien, según Maslow (2005), una necesidad primordial es la social y estima ya que al sentirse aceptado con respeto, reconocimiento, amistad y una buena reputación por parte de los compañeros de la empresa genera un sentimiento de pertenencia que ayuda al desempeño laboral que funciona como un buen motivante para una mejor producción reflejándolo en las evaluaciones del desempeño.

2.4 Evaluación del Desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento, porque cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades. Es muy común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal: para personal no calificado, para personal calificado, para supervisores y ejecutivos. Algunas inclusive, tienen, un sistema diferente para evaluar a sus vendedores. Cada empresa tiene sus propios sistemas de evaluación de desempeño adecuados a las circunstancias, a su historia y a sus objetivos. Keith Davis, John W. Newstrom (2003) anotan algunas líneas maestras sobre los sistemas de evaluación del desempeño.

1. Resistir la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir a todas las necesidades de la gerencia; un sistema grande y rígido puede traer consistencia y uniformidad, pero no resulta práctico ni adecuado a la dinámica humana de la organización.
2. Permitir varios tipos de feedback al individuo, sobre su desempeño y evitar comparaciones del tipo suma-cero que, intentando una apreciación concreta impone una concepción extremadamente artificial.
3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado al desempeño futuro.

Así, con este tipo de lineamientos prácticos se pueden hacer evaluaciones del desempeño dentro de la empresa, aunque cabe señalar que también existen otros métodos como por ejemplo el *Método de comparaciones por partes*: Según Basualdo L. E., Arias Galicia F., y Heredia Espinoza V. (1979) este es un método de evaluación que compara dos empleados; en un formulario se anota en la columna de la derecha aquel que es considerado mejor en cuanto al desempeño. Este método, se pueden utilizar también para factores de evaluación.

Así, como cada hoja del formulario quedaría ocupada por un factor de evaluación. Para este método se recomienda la aplicación del sistema de comparación por parte, aun que es un proceso muy simple y poco eficiente, solo cuando los evaluadores no tener posibilidades de usar otros métodos. *El método de superposición de perfiles*: utilizado en sistemas precedentes, es posible obtener un perfil individual que será elaborado por el propio interesado (auto-evaluación) como lo menciona Genesca, E. (1997), otro perfil que será elaborado con el promedio de las evaluaciones hechas por los colegas de trabajo y otro mas, que será obtenido de sus jefes. La superposición de estos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo sino permitirá también descubrir las zonas de discrepancia, que se analizan para el

perfeccionamiento posterior del sistema. Método de ordenamiento: consiste simplemente en colocar los empleados evaluados en orden, según la calidad. Una variante útil de este tipo de escalas es la llamada ordenamiento alternado. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. En una relación completa de todos los empleados evaluados, el evaluador elimina de la lista todos los nombres de los subordinados que no conozca suficientemente bien para ordenar. Coloca el nombre del evaluador que posee más del atributo en la parte superior de la primera columna y el evaluado que posee menos, en el final de la segunda columna. Entonces, se eliminan de la lista total los dos nombres de los extremos. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. De acuerdo con Lussato, B (1999) este procedimiento tiene la ventaja de facilitar la discriminación, comparar los extremos de cada selección, y reducir el difícil problema de mantener un estándar para cada calidad. *Método de las frases descriptivas*: este método es ligeramente diferente del método de la escogencia forzada porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del subordinado, y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño. El *método del consenso común*: es el método por el cual el superior inmediato y los otros elementos del mismo nivel evalúan el desempeño de los empleados. Es un método de evaluación colectiva que, según varios autores (1992) reduce la influencia de opiniones y distorsiones personales. *El método de auto-evaluación*: es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diferentes, inclusive formularios basados en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación del desempeño ya descritos. Método de la evaluación por resultados: muy relacionado con los programas de Administración por objetivos, este método se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para cada funcionario, y los resultados efectivamente

alcanzados. Las conclusiones respecto de los resultados permiten la identificación de los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo periodo. Por ello Basualdo L. E., Arias Galicia F., y Heredia Espinoza V. (1979) menciona que es sobre todo un método práctico aunque su funcionamiento dependa sobremanera de las actitudes y de los puntos de vista del supervisor al respecto de la evaluación del desempeño. Y por último tenemos los métodos mixtos: en las organizaciones que se caracterizan por la complejidad de sus cargos, es muy corriente acudir a una mezcla de métodos en la composición del modelo de evaluación del desempeño.

Con estos métodos, son distintas formas de calificar un rendimiento en lo laboral y que en muchos casos se basan para un aumento salarial, bonificación o ascensos a los trabajadores esto vendría siendo equivalente a la teoría de Herzberg (1997) que se basa en el ambiente externo en el trabajo del individuo que depende la motivación de las personas para desempeñar correctamente sus labores y una parte fundamental que ayuda a la motivación del trabajador son los incentivos que de alguna manera es por ello que se evalúa el desempeño para poder destinar esas recompensas.

2.5 Incentivos

La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales, de acuerdo con Genesca, E. (1997) de ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones.

a. Incentivos (alicientes): Son los “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores como salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc., A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

b. Contribuciones: “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece el trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc., A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

Ahora bien, existen varios tipos de planes de incentivos. Los programas de incentivos individuales ofrecen ingresos, por arriba del sueldo base, a los empleados individuales que cumplen con una norma específica del desempeño individual. Los bonos instantáneos se otorgan, en general, a los empleados individuales por logros que no se pueden medir con facilidad con una norma como “en reconocimiento a las muchas horas que trabajó en el mes” o “en reconocimiento al servicio ejemplar brindado a los clientes”. De acuerdo con Salinas, C; Laguna J, Mendoza, M (1.996) los programas de incentivos de grupo son como los planes de incentivos individuales pero se pagan por arriba del sueldo base a todos los miembros del equipo, cuando el grupo o el equipo cumplen, en forma colectiva, con una norma determinada del desempeño, la productividad u otra conducta relacionada con el trabajo. Los planes de participación en las utilidades, por lo general, son programas de incentivos como lo menciona Jaime D. Mooney (1995), para toda la organización que entregan a los empleados una parte de

las utilidades que ha obtenido la organización en un periodo determinado.

Los programas de participación en las utilidades son planes de pagos para toda la organización, diseñados para premiar a los empleados por mejorar la productividad de la organización, los mencionados planes, por lo general, incluyen sistemas de sugerencia y participación de los empleados.

Así, contando con diversos planes de incentivos que pretenden motivar a los trabajadores podemos decir de cierta manera la motivación que cada uno emplee para realizar su trabajo se les será premiado con alguna paga ya sea económica o de reconocimiento entre los compañeros que al igual de esta manera la necesidad de estima quedaría cumplida ya que trae consigo la buena reputación, el reconocimiento y el autorrespeto al saber que su esfuerzo se ve condecorado. Si un empleado gana un buen salario, tiene buenos beneficios, tiene un trabajo interesante y con responsabilidad, es reconocido por su buen trabajo, según Coriat, B (2000), no debería necesitar incentivos adicionales para hacer bien su trabajo. Es importante que no se acostumbren a esperar recompensas especiales por hacer el trabajo que deben hacer. Sin embargo, siempre se deben reservar incentivos excepcionales para cuando se requieren esfuerzos especiales para lograr objetivos exigentes.

Según Suárez R., Juan C. (2001). Existen muchos tipos de incentivo Como regla general, se suelen dividir entre financieros (aumentos de sueldo, bonos por desempeño, etc.) y no financieros (una placa de reconocimiento, un puesto privilegiado de estacionamiento, etc.) la finalidad de los incentivos son motivar al trabajador por ello se tendría que definir primeramente que es la motivación y que la motivación en el trabajo se de desde el clima laboral y no solo las recompensas.

CAPITULO 3

LA MOTIVACION

3.1 La motivación

Es la energía direccionada al proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera originando una propensión hacia un comportamiento específico. De acuerdo con Almirall Hernández Pedro (1996) Ese impulso de actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo ya sea intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide con que vigor se actúa y en que encamina esa energía así la motivación sustenta la conducta humana en un sentido particular y comprometido para la satisfacción de los deseos, necesidades y anhelos del individuo.

Entonces, en términos generales motivar en gerencia es inspirar a la gente individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles. De acuerdo con G.L.Espinosa (2001), Debemos destacar que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada si la requiere. Con esto no conviene confundir la

motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. Una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados. De allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier gerente. Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho. Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal – cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas a los demás. De acuerdo con Engle Peter, Wolf Gang RiedMann (1982) Desde mediados del siglo XX se ha venido estudiando el tema de la motivación en las organizaciones, que en su mayoría, sostienen que dada la oportunidad, y el estímulo correcto, la gente trabaja bien y en forma positiva, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:



a) Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.

b) Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Por ello, es evidente que si la empresa logra que su estructura laboral esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía, cabe mencionar que la motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados. La motivación ha dado lugar a la existencia de muchas teorías pero sin duda una de las teorías de motivación más conocidas es la de Abraham Maslow, conocida como la pirámide de Maslow. Según esta, el ser humano tiene cinco áreas de necesidades:



Auto-actualización: ganar, lograr, alcanzar su potencial

Estas necesidades funcionan en orden. Una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, en la base de la pirámide, cobran importancia las del siguiente nivel, estima. A medida que se hacen importantes las del siguiente nivel, las del nivel inferior pierden importancia como estímulo. En general esta teoría presenta los aspectos siguientes,

- a) Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- b) El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.)
- c) A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
- d) En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización.
- e) Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo.

Así que estas necesidades básicas deben satisfacerse para que la empresa pueda aplicar los incentivos motivacionales adecuados al trabajador para que su desempeño laboral sea fructífero.

3.2 La motivación en el trabajo

Actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura convenientemente calificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. De acuerdo con Otero, José M. (1998) En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La proactividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI. Los “motivadores”, son aquellos factores que realmente impulsan a la persona hacia el logro. Son los que un gerente debería proveer para mantener una fuerza de trabajo satisfecha. Los motivadores son:

1. Logro: lograr cosas es fundamental para el ser humano. Alcanzar o exceder objetivos planteados es una motivación muy poderosa, y trae gran satisfacción.
2. Reconocimiento: reconocer los logros es un gran motivador, porque aumenta la auto-estima. Para muchos, el reconocimiento es un premio.
3. Interés en el trabajo: un trabajo que provea placer y satisfacción es mucho más motivante que uno que no lo haga. Siempre que sea posible, el trabajo debe estar relacionado con los intereses de la persona.
4. Responsabilidad: la oportunidad de ejercer autoridad es muy motivador, y aumenta la auto-estima.
5. Mejora: ser promovido, progresar y crecientes premios son importantes. Pero quizás lo más importante es sentir que se puede

mejorar. Es importante ser honesto con las posibilidades de ascenso, y el tiempo en que esto puede ocurrir.

Con esto decimos que la motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades. Según con De Board Robert (1997) si aplicamos el proceso de motivación al ámbito laboral, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus trabajadores aplicando alguna política de producción individual esta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento a la aspiración de un puesto más alto. Sin duda alguna se considera como base fundamental la teoría de Maslow hacia la motivación en general, sin embargo, la teoría bifactorial de Herzberg (1999) la basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Factores Higiénicos: son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos: I. condición de trabajo II. Supervisión recibida III. El salario. Factores Motivacionales: es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados. Ejemplos: I. Grado de responsabilidad II. El reconocimiento III. La posibilidad de progreso. Herzberg también habla de dos factores: “higiene” y “motivadores”. Los de “higiene” son necesidades básicas en el trabajo, que no motivan, pero si no se cubren, ocurre insatisfacción y los factores “motivadores” son:

1. Salario y beneficios: incluye salario, beneficios extra, bonos, vacaciones, etc.
2. Condiciones de trabajo: horario de trabajo, espacio de trabajo, equipo y herramientas de apoyo

3. Políticas organizacionales: reglas y regulaciones, formales o informales, que gobiernan la relación entre empleado y organización
4. Status: rango, autoridad, aceptación y relaciones con los demás
5. Seguridad laboral: la confianza de tener su empleo seguro en la empresa
6. Supervisión y autonomía: el grado de control que el empleado tiene sobre el contenido y la ejecución de su trabajo
7. Vida de oficina: nivel y tipo de relaciones interpersonales del individuo en su ambiente de trabajo
8. Vida personal: el tiempo que pasa la persona con su familia, amigos e intereses

Así como esta teoría encontramos otras tantas que se enfocan en el área laboral como la Teoría de las 3 necesidades de McClelland (2000), quien clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidades de Poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Así con estas 3 categorías de necesidades laborales se podría clasificar al trabajador para motivarlo a un mejor rendimiento, a diferencia de la teoría de la expectativa de Vroom (1995), el modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de

recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

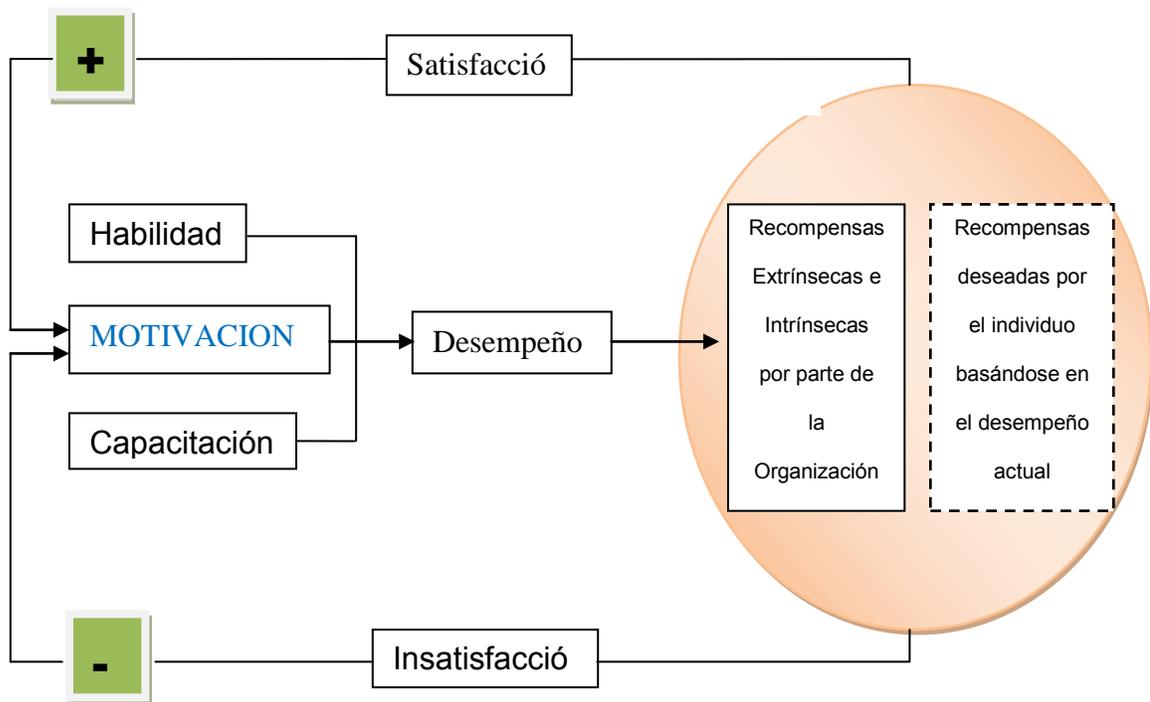
Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

La teoría de la equidad de Stacy Adams (1988), considera que a los empleados además de interesarle la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que esas sean equitativas. Es decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. El "Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman en su libro de Comportamiento Organizacional (2000), donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal. Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.



Ahora bien, la motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo. Las organizaciones no pueden motivar a sus empleados, lo que si pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones. La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen,

condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están:

A) La estrategia de la organización Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Clarifica al equipo los recursos que la organización esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades. Y según Genesca, E. (1997) El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

B) Las estructuras de autoridad Define quien depende de quien, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones. Jaime Marstang (2000) menciona que afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados. Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección. Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

C) Los reglamentos formales Definen que se puede hacer y como hacerlo. En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización. Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que dificultan los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan

con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

D) Los recursos de la organización Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc. El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación. Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir así lo menciona Genesca, E. (1997).

E) Los procesos de selección de personal criterios que aplica la organización para el proceso de selección. Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo. Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo. Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte mas critica y a menudo irreversible proceso de crecimiento. En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante.

F) La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos. Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

G) La cultura organizacional Esta constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización. El trabajo en equipo sino esta incluido dentro de las conductas y valores

aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

3.3 Clima y Motivación

Para un clima laboral motivante es necesario un equipo de trabajo que se forma por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral. Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas generando el clima del entorno laboral según Grados Jaime (1999).

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el clima laboral son:

1. Participación: El primer condicionante para trabajar en un buen clima laboral en una organización es el nivel de participación de sus miembros así mismo la formación de equipos de trabajo.
2. Habilidades directivas-liderazgo: Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.
3. Métodos, técnicas y soportes: El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo,

brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

4. Espíritu de equipo: cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamientos históricos y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque esta escrito o formalizado
5. Comunicación: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
6. Negociación: El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
7. Producción de sinergias: Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
8. Objetivo/meta: Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos

objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

Con esto, la motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su actividad. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo. Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación según Guth A. Alfredo (1999) No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes. Aunque los dirigentes de las empresas llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que solo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia. Hoy se espera que los equipos decidan que hacer y luego encuentren la manera de hacerlo. Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- a) es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas
- b) en general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero

- c) se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- d) el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en practica sus decisiones
- e) debe sentir el compromiso de la organización con su accionar
- f) no hay un método único para lograr la motivación
- g) solo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudara a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

Entonces, a medida que cada trabajador cubra sus necesidades se sentirá con una mayor motivación para desempeñar sus labores y con ello el grupo de trabajo estará unificado propiciando un clima laboral óptimo.

3.4 Evaluación de la motivación.

Realmente la manera en la que se puede evaluar la motivación laboral nos tendríamos que basar en la evaluación del desempeño que se constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño y motivación individual para decidir las acciones que deben tomar. De acuerdo con Siliceo, Alfonso (1986) las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de

personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Según Cofer. Cyappley (1978) Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables según Florentino M. M., Zabaleta R. V., Martín J. E., García S. D., Uriarte Chavarri C. (1997). Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Las ventajas de la evaluación del desempeño son la mejora el rendimiento, mediante la retroalimentación. Políticas de compensación: que puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y apariciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. Planeación y desarrollo de la carrera

profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. Así, la Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

Con esto decimos que si el trabajador no desempeña de manera favorable sus actividades se tomara como factor indicador de su motivación al igual q su desempeño es de bajo nivel ocasionando que el clima laboral también sea motivo de evaluación. La evaluación del clima organizacional, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados, según lo menciona Martínez (2002). La realización de la evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente

rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros. De acuerdo Gomez-Llera German (1997) El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. El objetivo principal de una evaluación del clima organizacional es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos. De acuerdo con Gareth Morgan (2002) El diagnóstico del clima organizacional permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico. Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio *Clima Organizacional*; analizar como influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones. Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto “mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de

buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales” De acuerdo con Davis (1997).

Es por ello que se deja ver la importancia de la motivación en el trabajo, no solo para que la organización tenga buenas ganancias a base del desempeño sino para un fin común del trabajador con la organización si no que también al evaluar la satisfacción laboral se tengan buenos resultados. Es conocido que la satisfacción laboral puede medirse a partir de una clasificación global única y de hecho según Robbins (2000) los resultados de esta única pregunta son superiores, “resultan una medida más inclusiva”. Tomando en cuenta que además de la evaluación integral de la satisfacción laboral es vital investigar las causas que provocan la insatisfacción, o sea, saber cuales son las variables o dimensiones esenciales que están críticas o afectadas, ya que (en ultima instancia) las acciones de mejora tendrán que ir dirigidas hacia ellas es que se realiza también el análisis de los factores o grupos con sus variables o dimensiones esenciales asociadas. Las acciones de mejora en este sentido vistas de manera integral y coherente se integran como acciones del Sistema de Recompensas o Estimulación de la Organización. Es nuestro criterio que si parte de una concepción teórica y un consecuente proceder metodológico que ordene los Grupos o Factores Generales y las variables o Dimensiones esenciales será más fácil entender y transmitir la idea, actuar en consecuencia y obtener cambios favorables en las actitudes, los comportamientos y los resultados de las Organizaciones.

CAPITULO 4

CALIDAD DE VIDA LABORAL

4.1 Las organizaciones como ambientes psicológicos

Según Chiavenato (2000), es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo a través del cual la persona se ve, siente y percibe el mundo que la rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior. En si se ocupa de la gente en el trabajo de la manera en que puede ser motivada a trabajar en conjunto en forma más productiva. Este tema se conoce con el nombre de comportamiento organizacional, o bien como relaciones humanas, o comportamiento humano en el trabajo, y constituye la integración de las ciencias sociales y su influencia en el individuo y el grupo en el ámbito del trabajo. En tal sentido, Robbins (1996), señala que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. En este orden de ideas, el comportamiento organizacional estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones:

Los individuos, los grupos y la estructura. A su vez Almirall Hernández Pedro (1993) aplica los conocimientos obtenidos acerca de personas, grupos y las repercusiones de la estructura en el comportamiento, con objeto de que las organizaciones funcionen de manera eficaz. El comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. Dado que el comportamiento organizacional trata en concreto, de las situaciones relacionadas con el empleo, no es extraño que subraye el empleo en relación con puestos, labores, ausentismo, rotación de personal, productividad, rendimiento humano y administración. En ese mismo sentido, resulta oportuno agregar que el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta, que cuenta con aportaciones de una serie de disciplinas que estudian el comportamiento, entre ellas predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas según Keith Davis (1994) . La psicología es la ciencia que busca medir, explicar, y en ocasiones modificar la conducta de los humanos. Significa entonces que los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los psicólogos, orientadores y sobre todo los psicólogos industriales y organizacionales han aportado conocimientos al campo del conocimiento organizacional y siguen haciéndolo. El ambiente en cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional. Los elementos más importantes de este sistema se describen a continuación: Davis y Newstrom (1990), señalan que el medio de la organización se basa en la filosofía y las metas de quienes la integran. La filosofía de comportamiento organizacional que sustenta un gerente se deriva tanto de premisas factuales como de valores. Las premisas factuales representan la visión sobre cómo funciona el mundo (cosmovisión), y se derivan del estudio de las ciencias de la conducta y de experiencias personales. Las premisas de valores por otro lado, representan la perspectiva acerca de la deseabilidad de obtener determinadas metas; son variables y están bajo el control del individuo. Con referencia a lo anterior, conviene

señalar que las personas también llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas que expresan individual y colectivamente. Todos esos diferentes intereses están presentes en el sistema social de trabajo. La filosofía y las metas se implantan según el liderazgo que se ejerce a través de las organizaciones formales e informales, proveen la estructura que amalgama a la institución en un equipo de trabajo. De acuerdo con Matéu Brunet M. (1984) cada organización se ve afectada por otras instituciones con las que entra en contacto y que constituye su ambiente social. Esas instituciones se muestran separadas de la institución central, pero pueden estar muy interrelacionadas con ésta mediante leyes y contratos. En efecto, todas las organizaciones influyen en quienes las integran por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las fuerzas existentes en las organizaciones formales e informales y en el ambiente social. Esta combinación se hace posible en virtud de la comunicación y se refleja en la motivación y en el sistema de recompensas de la organización. El clima de cada empresa se desarrolla y se comunica a través de un sistema de comportamiento organizacional. Por otra parte Castro (1998), concluyó que para entender el comportamiento humano se necesita considerar al mismo como la interacción de la persona con el ambiente donde se desenvuelve, por lo general al referirse al clima organizacional se debe tomar en cuenta a la persona y al medio organizativo como parte de una situación. Asimismo, Brunet (1993), expone que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos del individuo tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, pero ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima organizacional determinado por la naturaleza particular de la organización, así la predicción del comportamiento del individuo no sólo depende de sus características personales si no también de la forma como éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Como lo menciona Gil Rodríguez F., García Sainz M. (1996) el ambiente interno o medio

específico percibido, conforma lo que se ha denominado "clima organizacional" definido como el conjunto de características permanentes que describen la organización, la distingue de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, y determina la personalidad de la organización, tal como es vista por sus miembros y que interactúa con las características individuales afectando subsecuentemente su comportamiento. De allí la importancia que tiene la gerencia al tener conocimientos del clima de la organización que dirigen y de la calidad de gestión que allí realizan, ya que el grado de excelencia de la misma está dada por la calidad del servicio que se le entrega a la sociedad, para quien el clima organizacional es un ambiente de seguridad y buena disposición que surge entre las personas de una institución como resultado de la presencia de condiciones, como claridad en que todos los aspectos de la institución son presentados al personal, el apoyo que se le proporciona, la confianza que se experimenta hacia la dirección, cooperación, calidad de la tarea, autonomía y la calidad de gestión como resultado de la comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y el sentido de pertenencia que se lleva a cabo según Hampton David R. (2000). Estamos de acuerdo que el ambiente es de suma importancia para desarrollar nuestro trabajo de una manera eficiente y es por eso saber como se genera esas relaciones humanas que ayudan al ambiente organizacional cumpliendo de esta manera la necesidad de estima y aceptación.

4.2 Relaciones Humanas o Recursos Humanos

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Los Recursos Humanos mejor llamados como Relaciones Públicas por su parte,

buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses de acuerdo con Richard H. Hall (1999) . El propio nombre de cada una de estas disciplinas ya nos esta indicando una diferencia importante:

- I. Relaciones Humanas son vinculaciones entre los seres humanos o personas
- II. En las Relaciones públicas se establecen relaciones entre las personas (individuo) o una organización (grupo)

Quiere decir, que en las Relaciones Públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo. Mientras que en el caso de las Relaciones Humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual.

Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Según Arias Galicia F. (1996) Toda bien planificada campaña de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas. Los factores que las ponen en funcionamiento son sin excepción factores de Comunicación. Es fácil comprender la imposibilidad de tender un puente de Relaciones Humanas entre dos puntos que no se comuniquen. Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas: En primer lugar enseña humildad: El empresario ha comprendido que depende desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo. Y ¿Cómo se da esto?:

- I. El empresario debe descender ligeramente y tenderles una mano.
- II. Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- III. Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados, esto no significa descender a los defectos de la dicción del obrero sino poner al alcance de éste los medios para que el lenguaje del trabajador mejore.

El Comportamiento humano: El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas de acuerdo con Arias Galicia F. (1996). Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la elevación cultural de sus integrantes que así tarde o temprano contará con un material más humano y más rico. Ahora bien, decimos que Las Relaciones Públicas son una función directiva, de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas, tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar, vinculados, a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes, se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado y, a veces también, con un nivel cultural específico. Según con Koontz Harold. (2003) tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: Públicos Internos y Públicos Externos Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados;

etc. Los Públicos Externos, por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Teniendo en cuenta la clasificación de los públicos enunciados más arriba, los objetivos de las relaciones públicas pueden ser divididos en: Los objetivos con los públicos internos: Lo que debe perseguirse, fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. De acuerdo con Koontz Harold. (2001) Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, creemos que todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización. Objetivo con los públicos externos: Básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas con referencia a los públicos externos:

- a) Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinde su apoyo y comprensión; y
- b) Lograr, por medio de un dialogo permanente, la concordancia de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficio de ambas partes.

4.3 Relaciones Intergrupales

El estudio de los problemas claves de las relaciones entre grupos es fundamental para comprender y confrontar constructivamente cantidad de dificultades que se experimentan en la sociedad contemporánea. Según Koontz Harold. (2001) las oportunidades para una toma de decisiones mas adecuadas son muchas si se pueden alcanzar condiciones de colaboración entre grupos que han estado históricamente en conflicto, en una compañía, todos los directivos de un sector dado de la organización ha pasado por programas de adiestramiento en laboratorio. A medida que las personas se extraen a si mismas de estos dilemas, aprenden mediante la evaluación de las condiciones que produjeron las dificultades y de las que condujeron a su solución, la ética industrial que hace interactuar entre si a los grupos sobre una base competitiva de ganar o perder, se puede reemplazar con una que posibilita que los grupos confronten sus diferencias de punto de vista a partir de una orientación solucionadora de problemas, basada en la franqueza y reforzada por el respeto y la confianza mutua de manera que se presente junto con la naturalidad de la misma situación competitiva.

4.4 Características del empleo y salud mental

Desde hace muchos años, se ha reconocido la poderosa influencia que los empleos pueden ejercer en los aspectos físicos de la salud. El trabajar en condiciones peligrosas aumenta la posibilidad de lesiones repentinas, largas horas de labor continua e intensa puede conducir a un gradual deterioro físico, y la exposición prolongada al polvo, humos u otras sustancias toxicas pueden dar origen a daños fisiológicos específicos. Sin embargo según Hernandez T. y Rodriguez S. (2002), solo hasta las últimas décadas, se han examinado los efectos paralelos de las condiciones laborales en la salud mental, pero ya se han establecido importantes vínculos causales. Es extremadamente difícil

exponer una definición detallada y completa de “salud”, ya sea física o mental. Esta dificultad se debe en parte, a que el concepto está considerablemente cargado de valores, por ser un reflejo de lo que los miembros de la sociedad consideran como adecuado y deseable. Sin embargo, existe coincidencia general en cuanto a que el “bienestar afectivo” de una persona, es un indicador primario de una salud mental buena o mala. Aquí nos ocupamos de los sentimientos de felicidad, satisfacción, alta autoestima, interés en el entorno y otras emociones positivas; así como de los sentimientos generalizados de angustia. Las declaraciones relativas al bienestar afectivo con frecuencia se refieren a procesos tanto fisiológicos como psicológicos y la ansiedad, por ejemplo, se describe como tensión corporal, sudoración, trastornos gástricos o dificultad para dormir. Sin embargo, la salud mental se extiende más allá del bienestar afectivo para alcanzar aspectos del comportamiento de una persona durante la interacción en los ambientes laborales o sociales. Asimismo, según así lo menciona Warr (1997) y Jahoda (1990) necesitamos considerar la capacidad de las personas para responder y enfrentarse a los problemas de la vida cotidiana, su tendencia a buscar desafíos y variedad y su funcionamiento como individuos autónomos, autorregulados. Estos componentes de la salud mental son más difíciles de medir que el bienestar afectivo, es indispensable establecer una importante distinción entre salud mental “fuera de contexto” y la “relacionada con el empleo”. La primera incluye el bienestar y el comportamiento general en el espacio de vida de una persona, mientras que la segunda se restringe al ambiente de trabajo. Al examinar la salud mental relacionada con el trabajo, podríamos considerar el bienestar en términos, como por ejemplo, de satisfacción en el empleo, ansiedad o de presión relacionadas con el trabajo. Las secciones que siguen examinarán el impacto de las características del empleo en estas formas de salud mental, se pueden ilustrar dos diseños de investigación. Primero, se han llevado a cabo muchos estudios respecto a los índices cuantitativos del bienestar afectivo. De acuerdo con Chiavenato Idalberto (2002) estos estudios han

examinado la relación entre las actitudes de las personas en el trabajo y su bienestar fuera del empleo. Como era de esperarse con base en la hipótesis de rebase, las correlaciones entre la satisfacción en el empleo y la satisfacción en la vida, aunada a la ausencia relativa de síntomas psiquiátricos, son significativamente positivas. Es poco probable que la dirección de causalidad que fundamenta este patrón sea simplemente de laboral a no laboral. Sin embargo, se ha obtenido evidencia adicional de una investigación en que se compara el bienestar afectivo, relacionado con el trabajo, con informes de esposas acerca del comportamiento y experiencia en el hogar. De acuerdo con Jackson, S. E. y Maslach (1992) observaron que el nivel de agotamiento emocional relacionado con el empleo en los maridos, se relacionaba significativamente con los informes de las esposas en el sentido de que sus maridos llegaban a casa, tensos, infelices, cansados y molestos y que, en la noche, tenían dificultad para dormir. El agotamiento emocional relacionado con el trabajo, también se correlacionaba en formas significativa con los reportes de las esposas acerca de la pobreza de la vida familiar. Un segundo tipo de estudio ha examinado, a través de observaciones detalladas y entrevistas, el impacto de los empleos de los maridos en las interacciones familiares. Por ejemplo, Piotrkowski (1998) estudio familias estadounidenses de clase trabajadora y de clase media baja, identificando tres formas de rebase entre el empleo del marido y la vida familiar en casa. En primer lugar estaba la “transferencia positiva”, cuando un marido disfrutaba su trabajo y experimentaba sentimientos de autorrealización por los éxitos obtenidos durante su día de labores. Ese marido llegaba a casa alegre y se le describía como “emocionalmente accesible” e “interpersonalmente accesible” para con los otros miembros de la casa. Reía y bromeaba, iniciaba interacciones cálidas y atentas, y respondía positivamente a su esposa e hijos. Un tanto más común era la “transferencia negativa”, cuando el bajo bienestar afectivo en el trabajo se trasladaba al sistema familiar, lo cual desplazaba el potencial para las interacciones familiares positivas y requería que los miembros de la

familia dedicaran sus recursos personales a tratar de ayudar al marido a manejar sus sentimientos de tensión. En estos casos según Schemerhorn John R. (2001), el empleo contenía rasgos negativos y el impacto de estos limitaba la accesibilidad emocional e interpersonal del trabajador en casa. La irritabilidad, el desinterés y el alejamiento eran visibles y los miembros de la familia tenían que esforzarse por sostener el bienestar afectivo propio y el del marido. El tercer tipo de rebase descrito por Piotrkowski (1998) fue el “déficit de energía”. Estos se observaba mayormente en términos del agotamiento personal del marido y la falta de energía después de la jornada laboral. Algunas veces, estos efectos se derivaban del cansancio físico, pero también surgían de un extenso periodo de baja estimulación psicológica en un trabajo tedioso. Los maridos describieron que su empleo los hacía sentir “lentos”, “sin vida”, “perezosos”, “desgastados”, “muertos”, y “desconectados de la vida”. Esta relación entre el trabajo y el hogar según Hellriegel, Don-Slocum, John W. (2006) se distinguían de las transferencia negativa, mencionada antes, en que los sentimientos del trabajo no se introducían directamente al sistema familiar. Sin embargo, los efectos, en términos de una reducción en la accesibilidad emocional e interpersonal, con frecuencia eran muy similares. Es probable que este tipo de consecuencias negativas sean particularmente perjudiciales en ciertas etapas del ciclo de vida de una familia, especialmente cuando los hijos de corta edad imponen demandas considerables sobre los recursos psicológicos.

Ahora bien, de cierta manera los sentimientos acerca de los empleos se han medido extensivamente en términos de “satisfacción en el empleo”, ya sea a través de evaluaciones generales (contemplando el empleo de una persona como un conjunto), o a través de subescalas para derivar satisfacciones específicas. En el último caso, se pueden derivar puntuaciones separadas para medir la satisfacción con rasgos separados, como el salario, supervisión, perspectivas de promoción, o la clase de trabajo que se desempeña. Con frecuencia según Caballero

Bustamante (2003), se marca una distinción entre satisfacción “intrínseca” y “extrínseca” en el empleo. La primera de estas se refiere a la satisfacción con aspectos inherentes al desempeño del empleo mismo: libertad para elegir como desempeñar el trabajo, el grado de responsabilidad, requerimientos de aptitudes, variedad, etc. Según Schein Edgar H.(2006), la satisfacción extrínseca se refiere a los aspectos de un empleo que forman el fondo de la tarea misma: salario, condiciones de trabajo, horas de trabajo, procedimientos de relaciones industriales, seguridad en el empleo, etc. Las puntuaciones de satisfacción intrínseca y extrínseca (algunas veces descritas como satisfacción con el “contenidó” y con el “contexto”, respectivamente) tienden a intercorrelacionarse positivamente, pero muchos investigadores han enfatizado su separación conceptual. Por ejemplo según Maslow (1973), distinguió entre necesidades de “orden superior” y de “orden inferior”. Se decía que las primeras incluían deseos de aumentar la autoestima y la autorrealización, mientras que a las últimas se les describía como necesidades fisiológicas y de seguridad. Maslow afirmaba que, en la mayoría de los escenarios laborales, se cumplía con las necesidades del orden mas bajo, pero que eran muy comunes las deficiencias en cuanto a la autoestima y la autorrealización. Maslow veía la necesidad de mejorar el contenido de los empleos, es decir, su aspecto “intrínseco”. Así que las características del empleo deben ser óptimas en cuanto ergonómicamente y de ambiente para el desarrollo personal laboral al igual que la salud mental y física del trabajador ya que sin estos aspectos las perdidas serian tanto para la empresa y empleado que no solo serian económicas sino productivas, cabe mencionar que para que se cumplan estas características es importante que exista una gran empatía establecida entre empresa he individuo para el crecimiento mutuo y continuo.

4.5 Un regreso a la empatía

La mayoría de nosotros nos enorgullecemos de nuestra capacidad de considerar a las personas de manera desapasionada y objetiva. Sin embargo, la realidad psicológica es que cada vez que tenemos un contacto personal, nos formamos impresiones favorables o desfavorables que influyen sobre nuestra conducta social. Todos tenemos algún sentimiento positivo o negativo en nuestras experiencias interpersonales. Sentimos efectivamente agrado o desagrado de diverso grado, aunque no estemos dispuestos siempre a reconocer nuestros verdaderos sentimientos, o aunque no podamos hacerlo. Según Denison Daniel (1992) La percepción social es el medio para que las personas se formen impresiones las unas de las otras y para que, cabría esperarlo, se comprendan las unas a las otras. La empatía, o sensibilidad social, es el grado en que logran desarrollar impresiones acertadas, o una comprensión real, de los demás. La percepción social no siempre es racional o consciente; de ahí que la empatía no sea necesariamente resultado de un proceso racional consciente. Para algunos puede simplemente parecer que “se da”, mientras otros la desarrollan solo después de mucho adiestramiento y experiencia de vida. De acuerdo con Granell H. (2006) Hay que considerar tres aspectos básicos de la percepción social: (1) el perceptor, la persona que “mira” y procura comprender; (2) el percibido, la persona a la que “se mira” o comprende; y (3) la situación, el medio total de fuerzas sociales y no sociales donde se ubica el acto de la percepción social. Los perceptores y percibidos no tienen por que ser individuos. Los grupos sociales enteros pueden “mirar” o “ser mirados”, por ejemplo, las percepciones sociales existentes entre dos departamentos rivales de una compañía, con cada uno de ellos considerando al otro como posiblemente hostil o con celos competitivos.

Podemos distinguir, de la misma manera, las percepciones sociales entre pequeños grupos laborales, entre grandes compañías y aun entre

naciones. De hecho cualquier grupo de personas, así como una persona específica, puede ser participe principal del proceso de la percepción social. Las interacciones del perceptor y percibido no suelen producir relaciones obvias de causa y efecto de una en una, ya que tanto percibido como perceptor tienen personalidades de gran complejidad. Según Kenneth J. Albert (2005) La percepción social se desarrolla en el tira y afloje entre estas personalidades en acción. El individuo que ha solucionado la mayoría de sus conflictos interiores se muestra en mejor posición para dirigir sus energías a la comprensión de los demás. Es más improbable que tropiece con “trampas” ideadas inconscientemente por el mismo, y que impiden una percepción acertada. La personalidad sana se basa en una aceptación fundamental del yo a todos los niveles: Desde el público hasta el inconsciente. Se fía de una apertura a la experiencia, una disposición para responder realísticamente a las sugerencias pertinentes; muestra ausencia de dogmatismo, y capacidad para responder al mundo flexible y dinámicamente. De acuerdo con Bittel L.R. y Ramsey J.E. (2006) Cuando estamos sometidos a presión o en estado de ansiedad, es menos probable que percibamos acertadamente los motivos y las acciones de quienes nos rodean. No es sino cuando hacemos alcanzado un equilibrio justo de toma y deja entre nosotros y el mundo que nos encontramos en una posición segura para aventurar juicios importantes en cuanto a las relaciones humanas. Para el caso especial de lo que es la autopercepción y empatía, se dice afortunado aquel que sabe lo mucho o poco que sabe verdaderamente acerca de sí mismo porque tiene conciencia de su capacidad, de sus limitaciones, sus motivaciones y actitudes. La única herramienta que empleamos en la tarea de comprender a los demás es nuestra propia personalidad. Las “comunicaciones” que nos llegan del exterior deben ser procesadas mediante el equipo perceptivo que “nosotros” somos: A través de las lentes de nuestra propia extracción y nuestras propias expectativas. Debemos, para estimar con éxito el significado de las sugerencias que vienen a dar a nosotros, tomar conciencia de las distorsiones que pueden resultar de nuestro equipo perceptivo

“incorporado”. De acuerdo con Bittel L.R. y Ramsey J.E. (2006) Un enfoque realista de nuestras limitaciones perceptivas y de la clase de aberraciones que tendemos a introducir en lo que vemos y oímos debería ayudarnos a hacer concesiones al interpretar el mundo que nos rodea. Si, por ejemplo, tenemos conciencia de que las personas que parecen ser débiles y sometidas nos enfurecen irracionalmente, quizá podamos elaborar resguardos contra nuestra propia ira irracional, y terminar por alcanzar una comprensión mas realista de las motivaciones de la otra persona. La percepción de si mismo no se alcanza con facilidad. Son muchos los factores que van contra ello. De acuerdo con Mednick Sarnoff (1981) El principal de ellos es nuestro sistema de defensas psicológicas: Las maneras en que nos protegemos sistemática e inconscientemente de llegar a enfrentarnos con las que pueden ser amenazas reales o imaginarias para nuestra seguridad personal. Estas distorsiones protectoras que atañen frecuentemente a nuestras percepciones de los demás nos ayudan a hacer más aceptable la realidad. No existe ser humano vivo sin algún esquema de defensa psicológica. Lamentablemente, el costo del empleo excesivo de las defensas es un alejamiento progresivo de la realidad. El ajuste del tipo cotidiano ordinario puede ser muy difícil sin algunas formas controladas y suaves de autoengaño. Y, sin embargo, las defensas que ponemos en juego cuando procuramos comprendernos y comprender a los demás nos atraen a diversos estados de irrealidad; nos hacen ver lo que no esta allí, y cuando lo que podría resultar evidente.

Con esto decimos que un patrón generalizado e interfiere con el proceso de comprender a los demás esta caracterizado por un grado elevado de autoritarismo, con las consiguientes rigidez en la percepción e intolerancia por la ambigüedad. La persona autoritaria parece necesitar ver el mundo en sectores claramente definidos. No deja mucho lugar para las gradaciones: las cosas son absolutamente buenas o abominablemente malas, las personas amistosas u hostiles, las naciones están con nosotros o en contra de nosotros. Es así como el

autoritario no llega, inconscientemente, a advertir fenómenos interpersonales sutiles pero significativos. Según con White Elena (1992) Las personalidades extremadamente no autoritarias “nada es definido: todo es cuestión de tonos” también encuentran dificultades para comprender a los demás, porque ellas también tienen una visión singular de un solo propósito en cuanto a como son el mundo y sus habilidades. De manera que las actitudes con las que nos aproximamos a la tarea de comprender a los demás hacen mucho por determinar aquello que seremos capaces de ver. Las actitudes sirven fundamentalmente de fuerzas organizadoras que ordenan de alguna manera preliminar el caos potencial y la complejidad que arrostramos. Ellas dan significado a aquello que estamos dispuestos a ver y oír, y sirven así a una función necesaria y útil. Ahora bien, es importante mencionar que un factor que influye en las actitudes es el estrés ya que puede perjudicar o beneficiar en el desempeño si se sabe encaminar adecuadamente por medio de los asesores de estrés en el trabajo.

4.6 Manejo del estrés y Asesoramiento en el lugar de trabajo

En los últimos años, el estrés se ha convertido en uno de los temas de salud más importantes. También se afirma que será un factor fundamental en el desempeño laboral, cuando la tecnología alcance una mayor complejidad y la fuerza laboral asuma tareas de más demanda, y como resultado de tales factores y otros, como el temor al despido y el incremento de la competitividad en el lugar de trabajo. Todos sabemos muy bien lo que se siente estar bajo tensión o como ahora se dice “estresado”. Sin embargo de acuerdo con Pérez Toledo Miguel Angel (1998), muchos no se dan cuenta de que el estrés mismo no es ni bueno ni malo, y tampoco que los efectos que genera dependen completamente de lo que trate de conseguir la persona que lo sufre. El estrés sencillamente podemos decir que es el resultado de una acción que impone una exigencia física o psicológica en una persona; de hecho, para alcanzar un nivel óptimo de desempeño, es

importante experimentar cierta cantidad de estrés del tipo adecuado, en ocasiones denominado “euestres” o “estrés benéfico” según Seward James P. (1990). Quizás eso explique por que mucha gente trabaja con mayor eficiencia cuando se acerca una fecha límite. La cercanía de la fecha límite produce una reacción fisiológica que estimula el desempeño; no obstante, si la persona ya operaba a toda su capacidad antes de sufrir dicha reacción, esta carga extra ejercerá en ella el efecto contrario y su desempeño manguara. En este caso se dice que la persona esta verdaderamente “estresada”. El estrés, por consiguiente como lo menciona Solomon Philip. (1976), es un arma de doble filo. Y la función del gerente de la organización consiste en estar consciente de la relación que hay entre el estrés y el desempeño, y asegurarse de que la gente experimente la cantidad “correcta” de estrés. Naturalmente, la cantidad de tensión que conduce a un desempeño optimo (es decir, a la eficiencia máxima) defiere de una persona a otra, pero si se maneja adecuadamente este factor, puede convertirse en un estímulo y no en un obstáculo de la actividades laborales. Por ello se especifica las fuentes de estrés para que se identifiquen y encaminen para poder ocuparlos a favor y no en contra.

4.6.1 Fuentes de estrés

Las empresas deben entender que si no miden los grados de estrés, este puede generar errores demasiado costosos e incluso un incremento de los accidentes en algunos entornos laborales. Un comportamiento laboral deficiente o marcado por la indecisión puede hacer que se pierdan clientes o consumidores importantes; peor aun, cuando el personal de una empresa sufre de estrés durante periodos prolongados, los empleados clave puede llegar a renunciar. Esta circunstancia podría perjudicar la motivación y la moral del resto del personal, por no mencionar los huecos que quedan en la organización y que resulta difícil volver a llenar. De acuerdo con Stora Jean Benjamin (1991) Los gerentes deben entender que la gente no posee una

capacidad ilimitada para enfrentar las presiones y el estrés que estas producen, y que es necesario identificar y cuantificar los posibles estresores o, dicho de otro modo, las fuentes de “angustia” laboral. Una vez logrado esto es posible poner en práctica una estrategia de manejo del estrés que permita apelar al “sentido del deber” que existe en todo empleador. Cualquier revisión que se haga del estrés también debe considerar los estresores externos al entorno laboral, como pueden ser la muerte de un cónyuge o de un miembro cercano de la familia, un divorcio o una separación marital, alguna enfermedad, un cambio en la situación financiera, etcétera. A continuación aparecen algunos de los principales factores que generan estrés en el trabajo.

1. **Una carga excesiva de trabajo.** Un periodo de trabajo continuo y excesivo puede conducir a la fatiga tanto física como emocional. Incluso los individuos a quienes les sienta bien el “trabajo arduo” pueden llegar a mostrar varias reacciones negativas ocasionadas por este mismo.
2. **Una reducción de la plantilla laboral.** Cuando las organizaciones “adelgazan”, exigen a sus empleados, y desde luego a sus gerentes, que asuman una mayor cantidad de funciones y responsabilidades. Si a este se añade una capacitación inadecuada o, peor aun, la ausencia de capacitación, es probable que se genere estrés en el personal.
3. **La incertidumbre.** El ritmo mismo del cambio organizacional puede generar conflictos e incertidumbre. Muchos empleados reaccionan muy mal al cambio, en especial cuando las organizaciones no hacen intento alguno por explicarles que esta ocurriendo.
4. **El temor.** A muchos les asusta admitir que sufren estrés, este solo hecho puede provocar una carga adicional de tensión, la cual podría verse exacerbada si la organización atraviesa por un periodo de reestructuración o de reducción de personal.

¿Quién se atrevería a admitir que sufre de un problema de estrés cuando su empresa está planeando hacer despidos?

5. **La presencia constante en el trabajo.** Muchos empleados consideran que deben prolongar sus periodos de trabajo. Por ejemplo, en el Reino Unido es en donde más personas trabajan periodos superiores a 46 horas a la semana, este hecho se vincula con la percepción de que es necesario que a uno lo vean trabajando por largos periodos para justificar un salario decente.
6. **Los objetivos ambiguos.** Una causa importante de estrés se deriva de no saber los resultados que se esperan de uno a esta circunstancia suele acompañarla un respaldo insuficiente por parte de la gerencia y la instauración de “nuevas” prácticas laborales. Por ejemplo, a quienes trabajan desde su hogar, o laboran para organizaciones donde las estaciones de trabajo se asignan a los primeros en llegar, suele preocuparles el hecho de que su productividad no sea suficiente.
7. **Los contratos de corta duración.** Muchos empleados de los sectores públicos y privado deben concursar periódicamente por los puestos que ocupan. Esto aumenta los niveles de incertidumbre, sobre todo en lo que toca a la seguridad financiera, e introduce un elemento adicional de competencia en la situación de los empleados.
8. **La intimidación en el lugar de trabajo.** Este es un estresor que no suele considerarse, pero que existe en muchos entornos laborales. Cualquier comportamiento de un compañero de trabajo que menoscabe la confianza o autoridad de una persona y que influya adversamente en su valía personal y sentido de suficiencia puede construir una causa importante de estrés.
9. **Enfrentamientos personales.** Las relaciones difíciles y la ausencia de “química” con los subordinados, colegas o gerentes pueden resultar muy “estresantes” y generar incluso sentimientos de aislamiento y una pérdida del apoyo social.

10. Bloqueos de motivación. Todos los factores como la falta de poder, de estatus, de independencia y de oportunidades, así como la escasez de perspectivas de ascenso y un desafío intelectual pobre, pueden generar frustración y estrés. Es interesante constatar, asimismo, que el aburrimiento o el hecho de tener muy poco que hacer pueden ser elementos tan estresantes como el exceso de trabajo.

En la práctica, muchos de estos estresores interactúan y, en consecuencia, aumentan el nivel general de estrés que sufre un individuo. Sin embargo, hay otros factores que ayudan a soportar los efectos del estrés y que también deben considerarse en cualquier revisión del tema que pretenda ser completa. Por ejemplo, debido a su carga genética, algunas personas resisten las presiones mejor que otras. Además, ciertos factores, como contar con un buen sentido del humor, llevar una dieta balanceada, disfrutar de suficientes horas de sueños y relajación, gozar de seguridad financiera, tener una vida familiar estable y comprender la naturaleza misma del estrés, pueden aliviar muchos problemas relacionados con este mal. Según O.I.T. (1986) El solo hecho de entender más el estrés puede resultar especialmente eficaz si se vincula con un programa de manejo del estrés, en el que se enseñe a los empleados a reconocer sus reacciones a la tensión. Por lo general, esta clase de programas se concentra en las siguientes preguntas:

- a. ¿Cómo se siente cuando está estresado?
- b. ¿Cómo se manifiesta el estrés?
- c. ¿Cómo interpreta lo que siente en esos momentos?
- d. ¿Cómo enfrenta el estrés?
- e. ¿Cómo influye su estrés en quienes lo rodean?
- f. ¿Cómo responden estas personas al estrés que usted sufre?

Basta considerar una sola de estas preguntas, por ejemplo la que se refiere a la manifestación del estrés, para iniciar acciones encaminadas a identificar y responder a las señales del estrés, antes de que se conviertan en un verdadero problema por ello es importante que identifique las señales del estrés en el comportamiento, en las emociones y en las sensaciones:

En el comportamiento

- a) Trabaja cada vez más horas
- b) No administra su tiempo de manera apropiada
- c) Se vuelve desorganizado y olvidadizo
- d) Lleva trabajo a casa con mayor frecuencia
- e) Es incapaz de delegar
- f) Culpa a otros por los problemas que surgen en el trabajo
- g) Tiende a postergar las cosas o evadir los problemas
- h) No encuentra el tiempo suficiente para distraerse
- i) Pierde el contacto con amigos y parientes
- j) Necesita estimulantes, drogas, alcohol, etc.

En las emociones

- a) Sufre de ansiedad o ataques de pánico
- b) Se siente fatigado o con poca energía
- c) Se muestra malhumorado
- d) Se siente decaído y miserable
- e) Pierde la confianza en sí mismo
- f) Muestra agitación y excitabilidad
- g) Siente que pierde el control
- h) Se preocupa por problemas insignificantes
- i) Se muestra demasiado susceptible y triste
- j) Es incapaz de concentrarse

En las sensaciones

- a) Sufre dolores de cabeza y de espalda
- b) Duerme poco y mal

- c) Sufre de tensión y dolores musculares
- d) Tiene problemas digestivos
- e) Sufre de problemas del corazón o de las arterias coronarias
- f) Sufre de tos y de resfriados con mayor frecuencia
- g) Come mas o menos de lo acostumbrado
- h) Muestra una disminución o un incremento en su necesidad de relaciones sexuales
- i) Sufre de tics y contracciones nerviosas
- j) Se agrava cualquier problema previo de asma, psoriasis, eczema, etc.

A menudo los esquemas de manejo del estrés se aplican los empleados por medio de programas de asistencia o cursos breves. Estos incluyen una auditoria de la organización (que debe realizarse antes de cualquier intervención) y evaluaciones del estrés aplicadas a cada empleado. Posteriormente, la atención se concentra, por un lado, en determinar los métodos para manejar el estrés y, por el otro, en el manejo ejecutivo del estrés en el lugar de manejo. Así sabiendo de donde proviene el estrés que afecta de manera individual será mas fácil poder manejarlo y ocuparlo a nuestro beneficio laboral y personal.

4.6.2 Manejo del estrés

Ante todo hay que entender que el estrés no es una enfermedad se trata de una reacción natural a una gran variedad de circunstancias, el estrés debe considerarse en forma seria, y los empleados deben recibir los medios para controlar su propio nivel de estrés. Esto significa según Gomez-Llera German (1997) que la organización debe tomar conciencia de su propio “mapa de estrés”, es decir, de los factores estructurales que pudieran provocar tensión, y utilizar la tecnología disponible, como los cuestionarios o las evaluaciones para determinar los niveles de estrés que sufre cada trabajador. El método de la revisión organizacional de acuerdo con G. Dessler (1992), bastante popular hoy día, exige que un psicólogo realice un examen minucioso del negocio y

que señale, a partir de este, las posibles aéreas problemáticas. El método no busca descargar culpas, sino identificar lo que puede hacerse para reducir el estrés negativo y al mismo tiempo, aumentar el estrés benéfico. Así pues, el proceso no tiene que ver solo con la naturaleza perjudicial del estrés, sino también con los posibles efectos positivos que puede ejercer en la productividad y la eficacia. En general, la máxima reza que “mas vale prevenir que remediar” y que el estrés laboral y el no laboral suelen acumularse. Este ultimo aspecto implica que si se quiere lograr que el estrés tenga efectos positivos, los empleadores deben asegurarse, en la medida de lo posible, de que haya un equilibrio entre la vida hogareña y laboral de sus empleados y que el proceso de evaluación del estrés en la organización no resulte en si mismo estresante. La auditoria organizacional debe generar una lista de posibles problemas y soluciones. En lo individual de acuerdo con Chiavenato I. (2002), es necesario determinar el “peso” total de los estresores e identificar los posibles mecanismos de manejo para paliarlos. Por ejemplo, es probable que, a partir de los resultados de una revisión organizacional, se determine que los empleados consideren que no disponen de tiempo suficiente para tomar decisiones importantes. Una posible solución a esto seria que la empresa financiera una serie de cursos sobre administración del tiempo. Una respuesta inmediata de los individuos a estos cursos seria el establecimiento diario de un horario para la planeación y la toma de decisiones. De igual manera, si los empleados informan que sufren de fatiga mental, la organización podría insistir en que estos tomen recesos para descansar o proporcionar algún medio para moderar el cansancio, como formar un equipo para realizar ejercicio físico.

Ahora bien, con esto se especifica que el manejo del estrés organizacional consiste en crear las condiciones para que los empleados se desempeñen a su máximo potencial. Esto supone, respaldar a todos en la organización, incluso a quienes parecen trabajar

mejor cuando se hallan bajo una presión considerable. En si, a esta clase de personas muchas evaluaciones organizacionales indican que aproximadamente a 15% de los empleados los estimula la presión excesiva, debe tratárseles con sumo cuidado, ya que el estrés genera un afecto acumulativo y los individuos de alto desempeño tal vez no sean conscientes de los efectos dañinos que este les provoca. Para el resto de los empleados, un programa de manejo activo del estrés puede generar niveles mas elevados de productividad y una mayor satisfacción en el trabajo. Sin embargo como lo dice Mejia Salas P. (2001), cualquier programa debe supervisarse de tal manera que los gerentes puedan disponer, en todo momento, de una imagen actualizada de los asuntos relacionados con el estrés dentro de la organización. Sobre todo, hay que vigilar estrechamente el desarrollo de las estrategias de manejo del estrés, como la planeación, el buen estado físico y mental, la asertividad, el apoyo social y la relajación. Después de identificar las causas del estrés y encaminarlo a nuestro beneficio es importante el asesoramiento en el área de trabajo y de que el asesor cuente con una preparación adecuada y eficiente.

4.6.3 Asesoramiento en el lugar de trabajo

El asesoramiento para el manejo del estrés y de otros problemas relacionados con el trabajo se ha convertido en un lugar común en nuestros días. De hecho, muchas organizaciones contratan los servicios de asesores, inscriben a sus gerentes en programas de asistencia a los empleados o capacitan a algunos miembros de su personal para que presten servicios de asesoría cuando son necesarios, los motivos son bastante complejo, pero quizás el argumento mas preciso sea que la asesoría ejerce una influencia directa en las ganancias. Las ventajas que esto proporciona son cuantificables, entre ellas se incluyen aspectos tales como: disminución de accidentes y ausentismo, mayor productividad y menor cantidad de problemas. Además, los empleados

se sienten valorados y perciben el entorno laboral no como algo amenazador, sino más bien como un lugar que les ofrece apoyo. En general, cuando la organización recurre a servicios de asesoramiento da una clara señal de que se preocupa por sus empleados y opera con ética, es decir, que ha aceptado una responsabilidad social por sus empleados y ha ido más allá del simple interés por optimar sus ganancias. Según Craig Grace (1990) En las organizaciones en las que personal capacitado asume las tareas de asesoría, los problemas suelen tratarse durante las evaluaciones anuales. Ese es el momento mas adecuado para resolver los aspectos relacionados con este tipo de asesoría, ya que las soluciones pueden incorporarse en los planes de desarrollo del personal. Luego, las actividades de seguimiento se centran en el progreso y en la facilitación de los resultados que se determinaron durante el periodo de evaluación. De acuerdo con Craig Grace (1990) Los asesores externos operan de manera distinta y llegan a las organizaciones como consultores, quizás con el fin de que ofrezcan soluciones a problemas inmediatos o que emprendan un cambio de mayor duración. Obviamente, la naturaleza de la intervención depende de la empresa y de si le interesa aumentar el programa de prestaciones sociales de sus empleados o algún otro objetivo. Es por ello que se deben de tomar en cuenta las técnicas de asesoramiento. Toda asesoría depende de habilidades interpersonales bien desarrolladas y de un proceso coherente de resolución de problemas. Es importante mencionar que si bien algunas de esas habilidades forman parte del repertorio de todo gerente, a menudo otras deben cultivarse. Por esta razón, los asesores “educados en casa” deben recibir una capacitación apropiada. Los programas de capacitación para impartir asesoría suelen encontrarse en las habilidades siguientes:

1. **Saber escuchar.** Muchos gerentes son buenos para decir a los demás lo que deben hacer, pero carecen de práctica en lo que se refiere a saber escuchar. Escuchar lo que alguien dice, o deja

de decir, puede revelar mucho de lo que esa persona piense, siente y sabe, una habilidad relacionada igualmente importante consiste en presentar atención o demostrar que se está atendiendo a lo que la otra persona dice estableciendo contacto visual, asintiendo con la cabeza o emitiendo señales verbales de reconocimiento como los “aja” o los “sí”.

2. **Hacer preguntas.** Hay muchas clases de preguntas que deben ser utilizadas y combinadas en forma correcta. Por lo común esto se logra comenzando con una pregunta abierta, o que no se responda con un simple “sí” o “no”, y dirigiendo luego la conversación mediante preguntas cerradas cuidadosamente elegidas.
3. **Parafrasear.** Esta es una forma de esclarecimiento o paráfrasis que consiste en repetir lo que se ha dicho en una conversación. Se trata de una forma de demostrar que se comprende lo expresado y permite que la conversación siga su curso. También muestra una respuesta de mentalidad abierta a la conversación, ya que el asesor no emite juicios de valor.
4. **Quedarse en silencio.** A muchos, en especial a los asesores novatos, les incomoda el silencio. Sin embargo, el silencio es una parte vital del proceso de asesoría, ya que permite a las personas repasar mentalmente lo que desean decir o lo que ya se dijo.
5. **Darse a conocer.** Esta habilidad consiste en que el asesor ofrezca información sobre su persona, algo que Aceves resulta necesario para que la conversación siga adelante, sobre todo si deben discutirse asuntos delicados. También ayuda a que el asesor se presente como una persona accesible, genuina y comprensiva.
6. **Ofrecer consejos.** En ocasiones resulta apropiado ofrecer a una persona un plan de acción o algún consejo, con base en una fuente particular de información. La intención es orientar o dirigir el comportamiento de la otra persona para producir un cambio en

su conducta. En realidad, la mayoría de los programas de asesoría basados en el trabajo comprenden consejos, mediante los cuales el asesor y su cliente acuerdan un curso de acción.

7. **Interpretación.** Esta habilidad consiste en resumir en términos de causas y efectos todo lo que se ha dicho. El asesor recurre a ella para explicar lo ocurrido y ayudar a que la otra persona se entienda a si misma de otra manera. Sin embargo, se corre el riesgo de interpretar exageradamente la información generada; por ello. Los asesores deben ser conscientes de la influencia que puede generar en los demás la información incompleta.

Podría mencionar otras habilidades, como la de resumir la información, la cual se asemeja mucho la habilidad de parafrasear, pero como ocurre con algunas variantes de la habilidad para hacer preguntas, las aludidas suelen ser empleadas de manera amplia en todos los programas de capacitación.

CAPITULO 5

METODOLOGIA

5.5 JUSTIFICACION

En esta actualidad de industrias crecientes ya existen manuales que ayudan a la mejora continua de la organización y muchos de ellos son dirigidos a nivel gerencial, directivos, y administrativos, otros tantos para nivel operador. Los temas más frecuentes son: la integración de grupo de trabajo, liderazgo, para el uso del sistema operativo, administración de calidad total, etc. etc. La mayoría de los manuales y cursos que se imparten en una empresa es completamente al rendimiento máximo del trabajador de una manera exclusiva, afortunadamente ya encontramos temas de manuales como: excelencia personal, calidad de vida, la vida profesional, salud integral, por mencionar algunos, sin embargo no se ha encontrado algún manual particular para los trabajadores de mantenimiento e intendencia para motivarlos por medio del bienestar personal para realizar de forma excelente sus tareas laborales.

Con esta investigación se propone un manual de motivación para mantenimiento e intendencia junto con el instrumento de medición, y de alguna manera quedara abierto a una mejora para continuar el apoyo a estos puestos. Se desarrolla debido a la duda que surge junto con los

empleados de mantenimiento e intendencia, en porque se les minimiza la participación del crecimiento en la relación existente hacia la empresa en la cual se encuentran laborando. Es decir, que de alguna manera, consideramos que estos dos puestos laborales, que se encuentran muchas veces a nivel mas bajo, son apartados u olvidados, y mas aun, agraviado eliminan la participación en quipo, Existen despachos y agencias reclutadoras que se decidan a mandar a los seleccionados para cubrir la vacante de mantenimiento e intendencia, (es importante mencionar que son uno de los puestos con mayor rotación del personal) que por ser un nivel obrero regularmente no es necesario que cuenten con un nivel educativo superior sin embargo es fundamental que se les capacite no solo con lo operativo si no de forma integral, como por ejemplo a manera emocional y laboral.

El manual es esta dispuesto para aplicarlo con otros manuales de nivel gerencial, directivo y administrativo, es decir, que a medida que se capacite toda una organización desde los puestos mas alto, medios y a su vez nivel obrero se lograra que la empresa y sus integrantes se conjuguen de forma laboral integral.

Para llevarse a cabo esta investigación se realizo una extensa investigación en libros de psicología, administrativos y netamente de ingenierías, para que de alguna manera se obtenga información integral que forme y de lugar a ideas y criterios desde la influencia de la revolución industrial, la seguridad e higiene, enfoques ergonómicos, evaluación del desempeño hasta la motivación y calidad de vida personal y laboral del trabajador. Cada temas y subtemas de cada capitulo se desarrolla de forma practica de manera que el lector capte la idea de aplicación y retransmita la idea original.

Para clarificar de manera más amplia podemos resumir que este trabajo de investigación se propone los siguientes puntos:

1. Información general acerca de la influencia de la Revolución Industrial
2. El desarrollo de la Psicología Industrial

3. Funciones del Psicólogo Industrial
4. Conceptos de Motivación industrial con el enfoque de Maslow
5. Temas particulares de la calidad de vida personal y laboral
6. Instrumento de evaluación de la motivación de mantenimiento e intendencia. y los temas que acompañan el bienestar de la motivación personal y laboral
7. Un manual que aporta los conceptos de forma coloquial para aumentar y desarrollar la motivación de forma integral entre el trabajo y la vida personal.
8. Actividades prácticas y dinámicas que ejemplifican la vida diaria por medio de cuestionarios, lluvia d ideas, mesas redondas y participaciones de acción.

5.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el manual de motivación para personal de mantenimiento e intendencia en empresas privadas influirá en el desempeño de los trabajadores?

Algunas motivaciones que se utilizan en el área de las organizaciones son llamadas incentivos los cuales ayudan a que el trabajador se desempeñe productivamente, estas motivaciones o incentivos pueden ser de manera monetaria como bonos de puntualidad, gratificaciones monetaria al desempeño reconocimientos al mejor trabajador, entre otras. Así al sentirse reconocido por su empresa el trabajador se sentirá perteneciente y de suma utilidad al desempeñar su trabajo de manera eficiente.

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear una instrumento de trabajo que sirva para motivar y mejorar el desempeño del trabajador de mantenimiento e intendencia.

5.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO. Manifestar a aquellas personas que se interesan en el rendimiento de los trabajadores de mantenimiento e intendencia como el uso del manual motiva a un mejor desempeño.

5.3 HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE TRABAJO. Cuando se imparte el manual para mantenimiento e intendencia se podrá motivar el desempeño de los trabajadores.

HIPÓTESIS ALTERNA. Siempre q se imparte el manual de motivación para mantenimiento e intendencia entonces se dará la aplicación del mismo y se estimulara la motivación para un mejor desempeño de los trabajadores

HIPÓTESIS NULA. Mientras que no se imparta un taller de motivación para mantenimiento e intendencia no se estimulara la motivación para un mejor desempeño de los trabajadores.

5.4 VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Manual de motivación

VARIABLE DEPENDIENTE: El desempeño de mantenimiento e intendencia

MOTIVACION: es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento en especifico. En Psicología se da el nombre de motivación a lo que incita el organismo a iniciar una acción determinada y a continuarla respondiendo a algunos estímulos del medio.

DESEMPEÑO: es sinónimo de comportamiento, es lo que la gente hace en realidad y puede ser observado. El desempeño incluye a las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo (esto es, el nivel de su contribución)

5.5 Diseño de Investigación

El diseño de una investigación es en si la forma que el investigador monta el escenario del experimento con el propósito de responder las preguntas hechas sobre un suceso. Es decir, se refiere a las variables que desarrolla la producción de dicho evento como la evaluación de de las condiciones experimentales para dar las respuestas acertadas como a su vez eliminar las probables fuentes de error.

El diseño que se eligió y se desarrollo para esta investigación fue el “Diseño de preprueba-posprueba con un solo grupo”. Aun grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento. Este diseño se diagramaría así:

G O₁ X O₂

Este diseño ofrece una ventaja: hay un punto de referencia inicial para ver que nivel tenia el grupo en las variables dependientes antes del estímulo. Es decir, hay un seguimiento del grupo. Sin embargo, el diseño no resulta conveniente para fines científicos: no hay manipulación ni grupo de comparación sino que se compara entre si mismo como lo presenta en esta investigación, también puede actuar varias fuentes de invalidación interna, por ejemplo la historia. Entre O₁ y O₂ suelen ocurrir muchos otros acontecimientos capaces de generar cambios, además del tratamiento experimental, y cuanto mas largo sea el lapso entre ambas mediciones mayor será también la posibilidad de que actúe la historia lo cual en la investigación no se presento ningún problema con esta limitación en este experimento.

5.5.1 Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta para seleccionar la población son:

Tener entre 20 y 45 años

Presentables

Sexo masculino para mantenimiento y femenino para intendencia

Escolaridad mínima primaria

Antecedentes no penales

Examen medico general

Prueba antidoping para hombres

Prueba d embarazo para mujeres

5.5.2 Criterios de exclusión

Tener más de 45 años

Tener antecedentes penales

Tener cabello largo y/o tatuajes

Ser adicto a alguna sustancia estupefaciente

5.5.3 Método

Como método se considero puntos estratégicos e importantes como el lugar de aplicación del manual, como los materiales, los sujetos que participaron.

5.5.3.1 Escenario

La aplicación del manual d motivación para mantenimiento e intendencia se llevo acabo en el Centro de Estudios Agustiniños Fray Andrés de Urdaneta ubicado en Calle Juárez No. 5 col. Zacuautitla, Coacalco de Berriozabal Estado de México. C.P. 55700 con Telefonos.:1542-0364, 1542-1200 y 1542-0980. Dentro de la institución se utilizo un aula del edificio principal del área de Secundaria segundo piso primer salón de lado derecho tomando como referencia las escaleras. El aula contaba con pintaron mesa y silla del profesor y 50 bancas aproximadamente las cuales solo utilizamos 9, los participantes de mantenimiento e intendencia, se ocuparon los lugares de enfrente y centrados, la ventilación e iluminación era la adecuada para tomar el taller sin ninguna interrupción.

5.5.3.2 Materiales

Para la aplicación del taller de Motivación para Mantenimiento e Intendencia se utilizó las copias del instrumento de medición “Prueba, Medición de Motivación para Mantenimiento e Intendencia (PMM-MI)”, el manual de Motivación para Personal de Mantenimiento e Intendencia en Empresas Privadas, temario del Manual de Motivación para Personal de Mantenimiento e Intendencia en Empresas Privadas de Actividades, hojas de Actividades y Evaluaciones, plumas y plumones para el pintarrón y borrador.

5.5.3.3 Sujetos

La población tomada para realizar la aplicación del manual de Motivación para Personal de Mantenimiento e Intendencia en Empresas Privadas fue formada por ocho sujetos entre 20 y 50 años con un nivel académico mínimo de primaria (que cabe señalar que hay una trabajadora del área de intendencia que es analfabeta, escogida exclusivamente para la área de oficinas, en especial rectoría).

5.5.3.4 Fases

Como todo un método es necesario representar los pasos que se llevaron a cabo para poder dar estructura a la metodología de una manera congruente para obtener los óptimos resultados. Así que se enlistan a continuación cada fase de aplicación de esta investigación.

- i. El estructurar el planteamiento del problema, que es el que le da el rumbo al proyecto y clave principal para el desarrollo de las hipótesis, los objetivos, variables, etc.
- ii. Estructuración teórica fundamental de los 4 capítulos de la investigación. El diseño del Manual de motivación para mantenimiento e intendencia, la prueba PMM-MI como los anexos de apoyo correspondientes.
- iii. Se solicitó la autorización de las autoridades correspondientes del CEA-FADU para la impartición del manual en el mismo.

- iv. Por medio de los criterios de exclusión e inclusión se selecciono a los trabajadores participantes.
- v. Se aplico satisfactoriamente tanto la prueba PMM-MI como el Manual a los trabajadores seleccionados.
- vi. Se califico la preprueba y posprueba antes y después de la impartición del manual siguiendo las indicaciones de calificación del PMM-MI.
- vii. Se llevo un registro de los puntajes brutos obtenidos de cada sujeto.
- viii. Se realizo un detallado análisis estadístico el cual demostró la efectividad de la prueba PMM-MI y del manual de motivación para mantenimiento e intendencia.
- ix. Por último se redactaron las conclusiones que dan por terminado el proyecto.

5.6 Instrumento

Para llevar a cabo una evaluación que nos permita obtener puntajes necesarios para un análisis estadístico; fue necesario elaborar un instrumento que evaluara a partir de los fundamentos teóricos y arrojara los datos numéricos requeridos.

El instrumento que se elaboro fue titulado “Prueba, Medición de Motivación para Mantenimiento e Intendencia (**PMM-MI**)”. El instrumento incluye una hoja de portada con recomendaciones generales para poder aplicar el instrumento, al igual que lo menciona cualquier tipo de prueba Psicométrica, al igual que el cuadernillo de preguntas y respuestas. El cuestionario tiene cuatro categorías: Psicológico, Social, Económico y Físico-Ergonómico las cuales nos ayudara a obtener un parámetro aproximado para ubicar a los trabajadores en la categoría que les motiva mas y así con el manual de motivación desarrollar un alto desempeño laboral.

La prueba, medición de motivación para mantenimiento e intendencia en empresas privadas consta de 40 ítems con opción de respuesta múltiple en la cual el trabajador tendrá que seleccionar la respuesta que más se acerca a lo que piensa sobre su trabajo, las opciones a escoger son: a) siempre, b) casi siempre, c) casi nunca, d) nunca, e) no se, cada respuesta tiene un cierto valor y al final de la prueba se sumaran los puntajes para ubicar en que categoría se encuentra la mayoría de los trabajadores y si su motivación es la adecuada para un desempeño, en la cual también se elaboro el cuadro de las categorías con los ítems seleccionados por cada área para su evaluación.

Dependiendo de los resultados arrojados en la aplicación se trabajara con el manual de motivación para el desempeño de mantenimiento e intendencia en empresas privadas el cual tiene las cuatro categorías desarrolladas como temas, así al final de la aplicación del manual, el trabajador se sentirá motivado y comprometido a un mejor desempeño laboral.

Las instrucciones de la prueba a realizar son: Lee cuidadosamente cada reactivo y selecciona encerrando en un círculo en la hoja de respuesta una de las cinco que más se aproxime a lo que pienses, aquí no hay respuestas incorrectas solo trata de ser lo más sincero posible, si tienes duda sobre a que se refiere algún reactivo no dudes en preguntar con gusto el aplicador te explicara no dejes ningún reactivo sin contestar.

Los materiales de La prueba, medición de motivación para mantenimiento e intendencia en empresas privadas son únicamente el cuadernillo de reactivos, hoja de respuestas y lápiz.

5.7 ANALISIS ESTADISTICO DE DATOS

Para llevar a cabo el análisis estadístico se utilizó una prueba no paramétrica de Diseño relacionado, ya que al no contar con un número considerable de sujetos no es del todo posible obtener los datos de moda, media y mediana que son indispensables para las pruebas paramétricas (Pagano1999).

La Prueba utilizada es la llamada Wilcoxon; la prueba de rangos con signo tiene dos supuestos subyacentes. El primero es que los datos dentro de cada pareja debe alcanzar al menos la escala ordinal. El segundo consiste en que los puntajes de diferencia también deben alcanzar al menos una escala ordinal. El segundo requisito surge debido a que, al calcular T_{obt} , ordenamos los puntajes de diferencia. Así, la magnitud de los puntajes de diferencia debe ser la menos ordinal para poder asignarle los rangos de manera apropiada.

Las condiciones de uso para la prueba Wilcoxon son:

1. Diferencias o correlaciones Diferencias
2. Nivel de datos Ordinal; los datos deben poder convertirse en rangos de modo significativo
3. Tipo de diseño Relacionado
4. Acotaciones especiales Suma de rangos de Wilcoxon para datos relacionados

Su procedimiento:

1. Calcule la diferencia entre los pares de puntuaciones (en las columnas A y B), siempre restando en la misma dirección. Al igual que con la prueba del signo, con la hipótesis de una cola tiene sentido restar en la dirección que se predice irán las diferencias; es decir, predecir el valor más pequeño del más grande.
2. Se da un rango a las diferencias de la manera usual. Ignore el signo de la diferencia.
3. Se encuentra la suma de los rangos de diferencias positivas, y la suma de rangos de diferencias negativas. La menor de estas es T . si la suma de un conjunto de rangos es claramente mucho mas pequeña, solo necesitara añadir esta.
4. Encontrar la línea relevante (utilizando N , la cual no incluye diferencias cero) en la tabla y decida si poner atención a valores de una o dos colas.
5. Encontrar el valor crítico mas bajo al que no exceda T . si T excede todos los valores críticos, los resultados no son significativos.

Los puntajes que se presentan a continuación son los resultados obtenidos al calificar la primera aplicación de la prueba (pre-tes), medición de motivación para mantenimiento e intendencia PMM-MI, a

cada resultado se le dio una categoría y un valor de acuerdo con el cuadro de categorías establecido

Tabla 1. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Pre-tes)

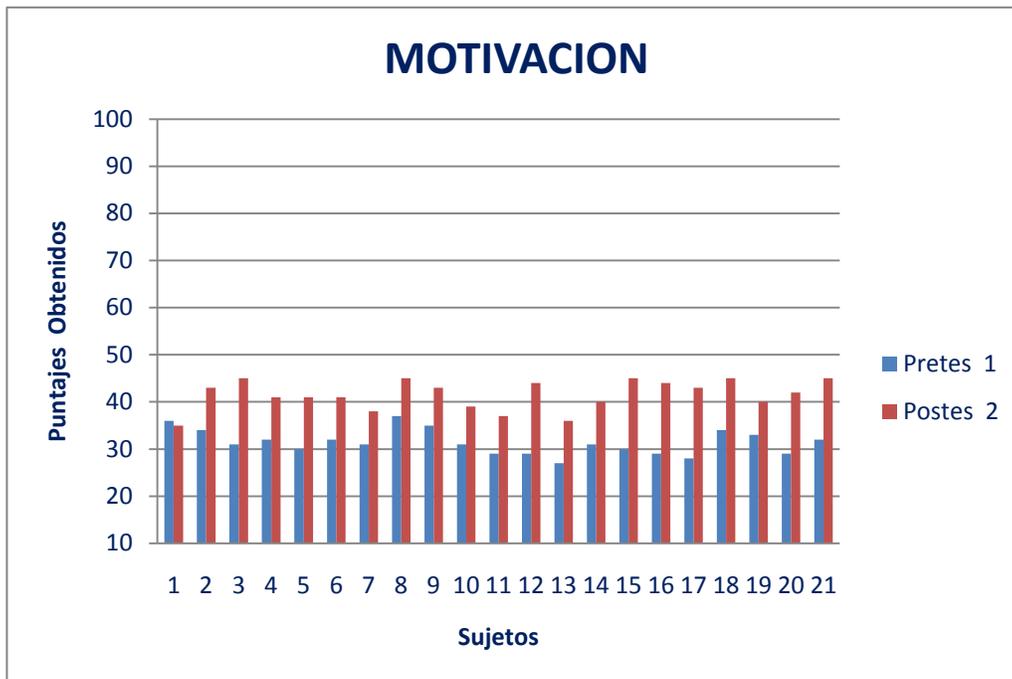
Nombre (N=21)	Motivación	Social	Económico	Fis-Ergonómico
Lucia	36	30	33	28
Irma	34	31	33	33
Guillermo	31	32	31	27
Silvestre	32	26	32	27
Fernando	30	26	33	20
Alfonso	32	27	27	28
Iván	31	31	32	23
Carmen	37	34	36	33
Mario	35	35	35	27
Paty	31	32	33	37
Ana	29	28	31	26
Jorge	29	31	30	24
Justino	27	24	24	23
Beti	31	26	33	30
Laura	30	30	28	32
Érica	29	33	27	27
Luis	28	27	27	27
Diana	34	31	34	31
Luz	33	32	32	27
Lidia	29	28	29	26
Lucio	32	22	31	32

Tabla 2. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Pos-tes)

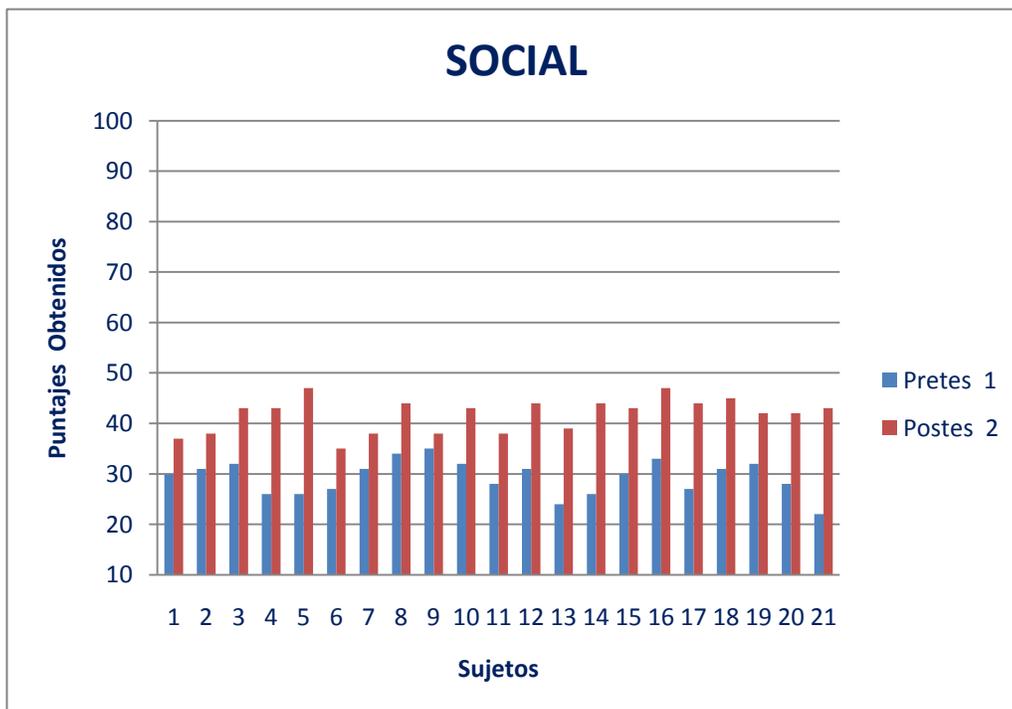
Nombre (N=21)	Motivación	Social	Económico	Fis-Ergonómico
Lucia	35	37	42	38
Irma	43	38	42	31
Guillermo	45	43	44	32
Silvestre	41	43	43	29
Fernando	41	47	47	32
Alfonso	41	35	36	32
Iván	38	38	36	32
Carmen	45	44	44	34
Mario	43	38	42	41
Paty	39	43	45	43
Ana	37	38	45	40
Jorge	44	44	39	40
Justino	36	39	37	34
Beti	40	44	46	39
Laura	45	43	45	40
Érica	44	47	43	45
Luis	43	44	47	41
Diana	45	45	48	43
Luz	40	42	43	44
Lidia	42	42	43	38
Lucio	45	43	41	40

Otra forma de ver los resultados brutos obtenidos de la prueba PMM-MI es por medio de las graficas de barras, la cual detalla de una manera mas visual la diferencia que genera entre la aplicación pretes y postes.

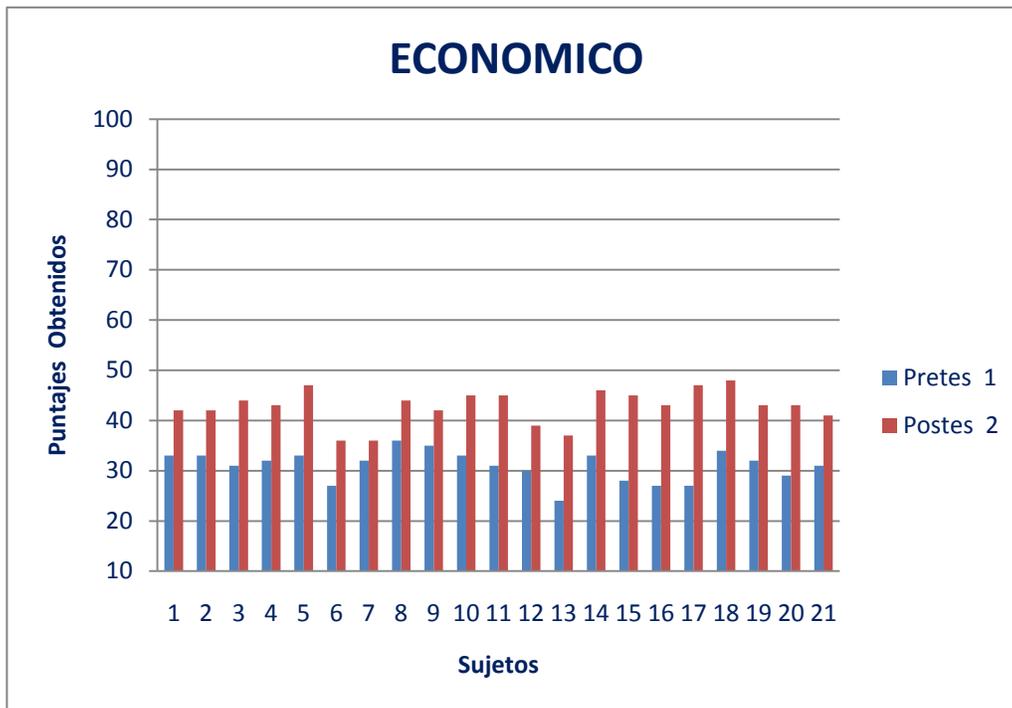
Grafica 1. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Postes-Pretes)
MOTIVACION.



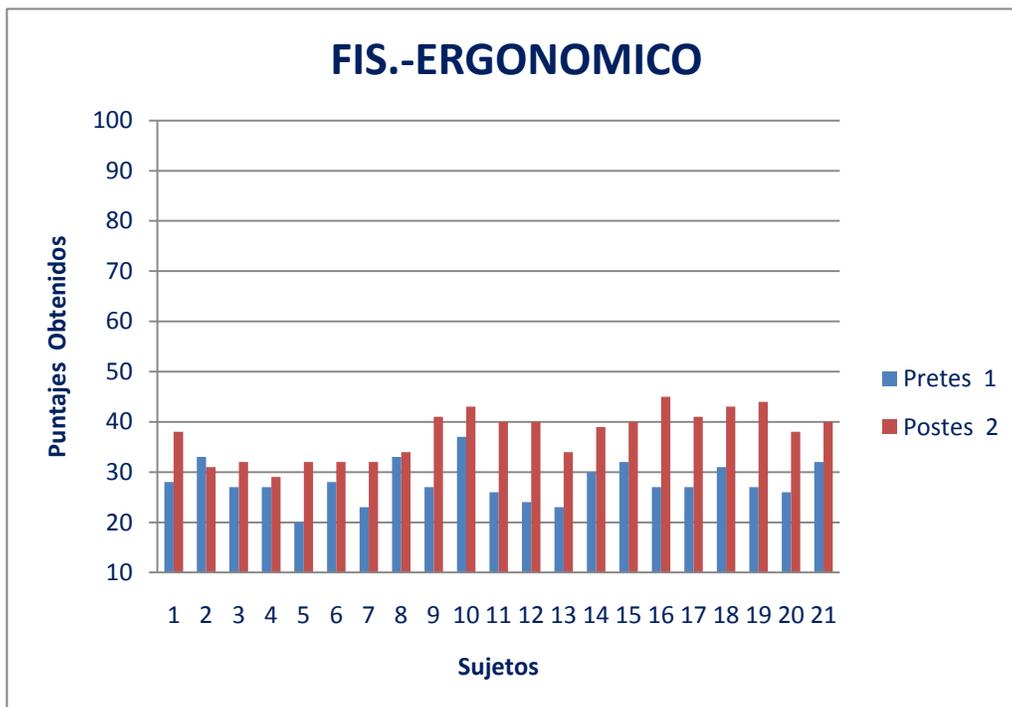
Grafica 2. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Postes-Pretes)
SOCIAL.



Grafica 3. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Postes-Pretes)
ECONOMICO.



Grafica 4. Puntajes brutos obtenidos de PMM-MI. (Postes-Pretes) FIS.-
ERGONOMICO.



Ejercicio: Supuestos de la prueba de rangos señalados y pares
igualados de Wilcoxon (Ji-Cuadrada no paramétrica)

Paso 1.- Se ordenaron los valores obtenidos del pretes y postes de
cada área, por ejemplo la de motivación.

sujeto	Antes	Después
1	36	35
2	34	43
3	31	45
4	32	41
5	30	41
6	32	41
7	31	38
8	37	45
9	35	43
10	31	39
11	29	37
12	29	44
13	27	36
14	31	40
15	30	45
16	29	44
17	28	43
18	34	45
19	33	40
20	29	42
21	32	45

Paso 2.- Se realiza la resta entre el pretes y postes para obtener el rango de la Diferencia

sujeto	Antes	Después	Diferencia
1	36	35	1
2	34	43	-9
3	31	45	-14
4	32	41	-9
5	30	41	-11
6	32	41	-9
7	31	38	-7
8	37	45	-8
9	35	43	-8
10	31	39	-8
11	29	37	-8
12	29	44	-15
13	27	36	-9
14	31	40	-9
15	30	45	-15
16	29	44	-15
17	28	43	-17
18	34	45	-11
19	33	40	-7
20	29	42	-13
21	32	45	-13

Paso 3.- los resultados de la diferencia se ordenan de menor a mayor para realizar el desempate el cual es el rango de la diferencia.

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Orden De mayor menor	Rango de la diferencia
1	36	35	1	4	1
2	34	43	-9	7	2.5
3	31	45	-14	8	2.5
4	32	41	-9	9	5.5
5	30	41	-11	9	5.5
6	32	41	-9	9	5.5
7	31	38	-7	9	5.5
8	37	45	-8	10	10
9	35	43	-8	11	10
10	31	39	-8	11	10
11	29	37	-8	12	10
12	29	44	-15	13	10
13	27	36	-9	13	13.5
14	31	40	-9	13	13.5
15	30	45	-15	14	15.5
16	29	44	-15	14	15.5
17	28	43	-17	14	17
18	34	45	-11	14	19
19	33	40	-7	16	19
20	29	42	-13	17	19
21	32	45	-13	20	21

Paso 4.- Se asigna el signo correspondiente a la diferencia.

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Orden De mayor menor	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo
1	36	35	1	4	1	1
2	34	43	-9	7	2.5	-2.5
3	31	45	-14	8	2.5	-2.5
4	32	41	-9	9	5.5	-5.5
5	30	41	-11	9	5.5	-5.5
6	32	41	-9	9	5.5	-5.5
7	31	38	-7	9	5.5	-5.5
8	37	45	-8	10	10	-10
9	35	43	-8	11	10	-10
10	31	39	-8	11	10	-10
11	29	37	-8	12	10	-10
12	29	44	-15	13	10	-10
13	27	36	-9	13	13.5	-13.5
14	31	40	-9	13	13.5	-13.5
15	30	45	-15	14	15.5	-15.5
16	29	44	-15	14	15.5	-15.5
17	28	43	-17	14	17	-17
18	34	45	-11	14	19	-19
19	33	40	-7	16	19	-19
20	29	42	-13	17	19	-19
21	32	45	-13	20	21	-21

Paso 5.- Se anotan la suma de los rangos positivos.

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Orden De mayor menor	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos positivos
1	36	35	1	4	1	1	1
2	34	43	-9	7	2.5	-2.5	
3	31	45	-14	8	2.5	-2.5	
4	32	41	-9	9	5.5	-5.5	
5	30	41	-11	9	5.5	-5.5	
6	32	41	-9	9	5.5	-5.5	
7	31	38	-7	9	5.5	-5.5	
8	37	45	-8	10	10	-10	
9	35	43	-8	11	10	-10	
10	31	39	-8	11	10	-10	
11	29	37	-8	12	10	-10	
12	29	44	-15	13	10	-10	
13	27	36	-9	13	13.5	-13.5	
14	31	40	-9	13	13.5	-13.5	
15	30	45	-15	14	15.5	-15.5	
16	29	44	-15	14	15.5	-15.5	
17	28	43	-17	14	17	-17	
18	34	45	-11	14	19	-19	
19	33	40	-7	16	19	-19	
20	29	42	-13	17	19	-19	
21	32	45	-13	20	21	-21	

Paso 6.- Se anotan la suma de los rangos negativos.

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Orden De mayor menor	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos Positivos	Suma de los Rangos negativos
1	36	35	1	4	1	1	1	
2	34	43	-9	7	2.5	-2.5		10
3	31	45	-14	8	2.5	-2.5		17
4	32	41	-9	9	5.5	-5.5		10
5	30	41	-11	9	5.5	-5.5		13.5
6	32	41	-9	9	5.5	-5.5		10
7	31	38	-7	9	5.5	-5.5		2.5
8	37	45	-8	10	10	-10		5.5
9	35	43	-8	11	10	-10		5.5
10	31	39	-8	11	10	-10		5.5
11	29	37	-8	12	10	-10		5.5
12	29	44	-15	13	10	-10		19
13	27	36	-9	13	13.5	-13.5		10
14	31	40	-9	13	13.5	-13.5		10
15	30	45	-15	14	15.5	-15.5		19
16	29	44	-15	14	15.5	-15.5		19
17	28	43	-17	14	17	-17		21
18	34	45	-11	14	19	-19		13.5
19	33	40	-7	16	19	-19		2.5
20	29	42	-13	17	19	-19		15.5
21	32	45	-13	20	21	-21		15.5

1 230

Paso 7.- Se encuentra la suma de los rangos de diferencias positivas, y la suma de rangos de diferencias negativas. La menor de estas es T . si la suma de un conjunto de rangos es claramente mucho más pequeña, la cual es **1** y **230**

Paso 8.- Encontrar la línea relevante (utilizando N , la cual no incluye diferencias cero) en la tabla y decida si poner atención a valores de una o dos colas

$$\frac{n(n+1)}{2} = \frac{21(22)}{2} = 231$$

$$T_{\text{obt}} = 1$$

$$gl = n - 1 = 21 - 1 = 20$$

$$T_{\text{crít}} = 10.851$$

$$\alpha = 0.05$$

Paso 9.- Encontrar el valor crítico mas bajo al que no exceda T . si T excede todos los valores críticos, los resultados no son significativos.

Como $T_{\text{obt}} = 1 < T_{\text{crít}} = 10.851$. El manual de motivación parece incrementar el área de motivación en los trabajadores.

A continuación se presenta la solución del problema por categorías.

Tabla 3. Datos y solución del problema, **MOTIVACION**

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos positivos	Suma de los Rangos negativos
1	36	35	1	1	1	1	
2	34	43	-9	2.5	-2.5		10
3	31	45	-14	2.5	-2.5		17
4	32	41	-9	5.5	-5.5		10
5	30	41	-11	5.5	-5.5		13.5
6	32	41	-9	5.5	-5.5		10
7	31	38	-7	5.5	-5.5		2.5
8	37	45	-8	10	-10		5.5
9	35	43	-8	10	-10		5.5
10	31	39	-8	10	-10		5.5
11	29	37	-8	10	-10		5.5
12	29	44	-15	10	-10		19
13	27	36	-9	13.5	-13.5		10
14	31	40	-9	13.5	-13.5		10
15	30	45	-15	15.5	-15.5		19
16	29	44	-15	15.5	-15.5		19
17	28	43	-17	17	-17		21
18	34	45	-11	19	-19		13.5
19	33	40	-7	19	-19		2.5
20	29	42	-13	19	-19		15.5
21	32	45	-13	21	-21		15.5

231

1

230

$$\frac{n(n+1)}{2} = \frac{21(22)}{2} = 231$$

$$T_{obt} = 1$$

$$gl = n - 1 = 21 - 1 = 20$$

$$T_{crit} = 10.851$$

$$\alpha = 0.05$$

Como $T_{obt} = 1 < T_{crit} = 10.851$. El manual de motivación parece incrementar la área de motivación en los trabajadores.

Tabla 4. Datos y solución del problema, **SOCIAL**

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos positivos	Suma de los Rangos negativos
1	30	37	-7	2	-2		2
2	31	38	-7	2	-2		2
3	32	43	-11	2	-2		8.5
4	26	43	-17	4	-4		16.5
5	26	47	-21	6	-6		19.5
6	27	35	-8	6	-6		4
7	31	38	-7	6	-6		2
8	34	44	-10	8.5	-8.5		6
9	35	38	-35	8.5	-8.5		21
10	32	43	-11	10.5	-10.5		8.5
11	28	38	-10	10.5	-10.5		6
12	31	44	-13	13	-13		10.5
13	24	39	-15	13	-13		15
14	26	44	-18	13	-13		18
15	30	43	-13	15	-15		10.5
16	33	47	-14	16.5	-16.5		13
17	27	44	-17	16.5	-16.5		16.5
18	31	45	-14	18	-18		13
19	32	42	-10	19.5	-19.5		6
20	28	42	-14	19.5	-19.5		13
21	22	43	-21	21	-21		19.5
				231	0		231

$$\frac{n(n+1)}{2} = \frac{21(22)}{2} = 231$$

$$T_{\text{obt}} = 0$$

$$gl = n - 1 = 21 - 1 = 20$$

$$T_{\text{crít}} = 10.851$$

$$\alpha = 0.05$$

Como $T_{\text{obt}} = 0 < T_{\text{crít}} = 10.851$. El manual de motivación parece incrementar el área de social en los trabajadores.

Tabla 5. Datos y solución del problema, **ECONOMICO**

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos positivos	Suma de los Rangos negativos
1	33	42	-9	1	-1		5.5
2	33	42	-9	2	-2		5.5
3	31	44	-13	3	-3		13
4	32	43	-11	5.5	-5.5		9.5
5	33	47	-14	5.5	-5.5		16.5
6	27	36	-9	5.5	-5.5		5.5
7	32	36	-4	5.5	-5.5		1
8	36	44	-8	8	-8		3
9	35	42	-7	9.5	-9.5		2
10	33	45	-12	9.5	-9.5		11
11	31	45	-14	11	-11		16.5
12	30	39	-9	13	-13		5.5
13	24	37	-13	13	-13		13
14	33	46	-13	13	-13		13
15	28	45	-17	16.5	-16.5		20
16	27	43	-16	16.5	-16.5		19
17	27	47	-20	16.5	-16.5		21
18	34	48	-14	16.5	-16.5		16.5
19	32	43	-11	19	-19		9.5
20	29	43	-14	20	-20		16.5
21	31	41	-10	21	-21		8

231

0

231

$$\frac{n(n+1)}{2} = \frac{21(22)}{2} = 231$$

$$T_{obt} = 0$$

$$gl = n - 1 = 21 - 1 = 20$$

$$T_{crit} = 10.851$$

$$\alpha = 0.05$$

Como $T_{obt} = 0 < T_{crit} = 10.851$. El manual de motivación parece incrementar el área de económica en los trabajadores.

Tabla 6. Datos y solución del problema, **FISICO-ERGONOMICO**

sujeto	Antes	Después	Diferencia	Rango de la diferencia	Rango de la Diferencia con signo	Suma de los Rangos Positivos	Suma de los Rangos negativos
1	28	38	-10	1	-1		11
2	33	31	+2	2.5	+2.5	2.5	
3	27	32	-5	2.5	-2.5		5
4	27	29	-2	4	-4		2.5
5	20	32	-12	5	-5		14
6	28	32	-4	6	-6		4
7	23	32	-9	7.5	-7.5		9.5
8	33	34	-1	7.5	-7.5		1
9	27	41	-14	9.5	-9.5		17.5
10	37	43	-6	9.5	-9.5		6
11	26	40	-14	11	-11		17.5
12	24	40	-14	12	-12		17.5
13	23	34	-11	14	-14		12
14	30	39	-9	14	-14		9.5
15	32	40	-8	14	-14		7.5
16	27	45	-18	17.5	-17.5		21
17	27	41	-14	17.5	-17.5		17.5
18	31	43	-12	17.5	-17.5		14
19	27	44	-17	17.5	-17.5		20
20	26	38	-12	20	-20		14
21	32	40	-8	21	-21		7.5

231

2.5

228.5

$$\frac{n(n+1)}{2} = \frac{21(22)}{2} = 231$$

$$T_{\text{obt}} = 2.5$$

$$gl = n - 1 = 21 - 1 = 20$$

$$T_{\text{crit}} = 10.851$$

$$\alpha = 0.05$$

Como $T_{\text{obt}} = 2.5 < T_{\text{crit}} = 10.851$. El manual de motivación parece incrementar el área de físico-ergonómico en los trabajadores.

Como se puede observar al finalizar el ejercicio estadístico de cada área, motivación, social, económica y físico – ergonómica se aceptó a la Hipótesis Nula. Esto se interpreta como lo demostró el pretes, el desempeño de los trabajadores era de bajo rendimiento antes de aplicar el manual de motivación para personal de mantenimiento e intendencia en empresas privadas y después de la aplicación de dicho manual el postes arroja números considerables del aumento del desempeño de los trabajadores de mantenimiento e intendencia.

CONCLUSIONES

La Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión.

Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas. Históricamente, la psicología se ha dividido en varias áreas de estudio. No obstante, estas áreas están interrelacionadas. La psicología puede también describirse en términos de áreas de aplicación.

En este proyecto se enfatizó no solo a la Psicología Industrial sino que fue más haya, con la gran influencia que tuvo la Revolución Industrial con la invención de las grandes maquinarias y su aplicación a la producción aparece una nueva concepción del trabajo que vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios iniciándose en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado. El cual vino a

dar un verdadero hincapié al desarrollo de la psicología industrial para un beneficio común entre las compañías como el personal.

Los psicólogos industriales estudian el entorno laboral de los trabajadores desempeñando diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de tests a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado; otros investigan para los departamentos de marketing (mercadotecnia) y publicidad de las empresas, o directamente para este tipo de agencias; por último, también se dedican a investigar la organización metódica del trabajo y a acondicionar el equipo o espacios laborales adaptándolos a las necesidades y potencialidades de los usuarios.

Por ello es importante también que el Psicólogo de la capacitación, adiestramiento y desarrollo para aumentar los niveles de conocimiento dentro de las organizaciones, Una de las primeras responsabilidades de los psicólogos fue desarrollar condiciones laborales más seguras ya que los accidentes laborales continúan siendo una gran fuente de preocupación.

De acuerdo con D. J. Osborne (2003), los psicólogos industriales se centran en las características individuales asociadas con los accidentes e investigan los enfoques tradicionales (selección de personal, diseño del trabajo y capacitación) para la reducción de accidentes. Lo cual para ello se ha recurrido a diversos enfoques entre los cuales están: Enfoques Psicológicos para la reducción de accidentes y Enfoque Ergonómico.

Con esto, a medida que se vayan tomando las medidas necesarias para la seguridad e higiene el sentimiento de sentirse respetado por su labor se buscara propiciar la relación entre los trabajadores y los directivos cubriendo la necesidad de seguridad y de estima que fomenta la reputación, reconocimiento y respeto para la protección contra el peligro de su labor aumentando las relaciones laborales. De cierta manera los orígenes de las relaciones laborales serian, las llamadas relaciones humanas que mucho tiene que ver con los diversos comportamientos de las personas como lo explica la teoría del comportamiento de la administración según I. Chiavenato (1989).

Según Maslow (1971) una necesidad primordial es la social y estima ya que al sentirse aceptado con respeto, reconocimiento, amistad y una buena reputación por parte de los compañeros de la empresa genera un sentimiento de pertenencia que ayuda al desempeño laboral que funciona como un buen motivante para una mejor producción reflejándolo en las evaluaciones del desempeño. Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto en su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades. Con estos distintos métodos, son otras formas de calificar un rendimiento en lo laboral y que en muchos casos se basan para un aumento salarial, una parte fundamental que ayuda a la motivación del trabajador son los incentivos: Son los “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores como salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc. la finalidad de los incentivos son motivar al trabajador.

Ahora bien, la motivación es la energía direccionada al proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera originando una propensión hacia un comportamiento específico, actualmente las empresas son conscientes de la importancia de poseer una estructura

convenientemente calificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento, haciéndolos suyos así se podrá dar paso a la creación de un clima óptimo de trabajo.

Para un clima laboral motivante es necesario un equipo de trabajo que se forma por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral. Para observar resultados de que tan motivados puedan estar los trabajadores se recurre a la evaluación de la motivación que realmente la manera en la que se puede evaluar la motivación laboral nos tendríamos que basar en la evaluación del desempeño que se constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

De acuerdo con todo lo investigado en este proyecto, no solo buscamos que el trabajador se sienta en óptimas condiciones para realizar sus tareas laborales, sino que también vamos en busca de una mejora continua de la vida personal para que así primeramente se encuentre en la mejor medida posible a nivel personal para que su trabajo refleje en rendimiento su bienestar personal para una calidad de vida laboral

Según Chiavenato (2000), es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo a través del cual la persona se ve, siente y percibe el mundo que la rodea en si se ocupa de la gente en el trabajo de la manera en que puede ser motivada a trabajar en conjunto en forma más productiva, la cual las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana existe coincidencia general en cuanto a que el “bienestar afectivo” de una persona, es un indicador primario de una salud mental buena o mala.

Asimismo, según así lo menciona Warr (1997) y Jahoda (1990) necesitamos considerar la capacidad de las personas para responder y enfrentarse a los problemas de la vida cotidiana, su tendencia a buscar desafíos y variedad y su funcionamiento como individuos autónomos, autorregulados. El asesoramiento de otros problemas relacionados con el trabajo se ha convertido en un lugar común en nuestros días.

De hecho, muchas organizaciones contratan los servicios de asesores, inscriben a sus gerentes en programas de asistencia a los empleados o capacitan a algunos miembros de su personal para que presten servicios de asesoría cuando son necesarios, los motivos son bastante complejo, pero quizás el argumento mas preciso sea que la asesoría ejerce una influencia directa en las ganancias

Por ello, este proyecto busca el bienestar personal y laboral del trabajador, específicamente del área de mantenimiento e intendencia ya que como se ha mencionado con anterioridad es uno de los departamentos frecuentemente olvidados, y a pesar que es un manual exclusivo se recomienda que se de de manera ascendente, es decir, que a medida que se impartan manuales a niveles directivos y administrativos funciona como complemento a la organización conjugándolo con otros manuales de motivación de distintos niveles, por ejemplo, la aplicación del MANUAL DE MOTIVACION PARA PERSONAL DE MANTEMIMIENTO E INTENDENCIA EN EMPRESAS PRIVADAS en el CAFADU funciono de manera positiva aumentando la motivación en social, económica y fis-ergonómica de manera considerable, sin embargo este proyecto alienta a seguir la investigación de la motivación de manera conjunta entre directivos, administrativos y obreros ya que se habla de una Empresa única y no con divisiones como si fueran pequeñas organizaciones.

El proyecto propone una PRUEBA, MEDICION DE MOTIVACION PARA MANTENIMIENTO E INTENDENCIA (PMM-MI) que tendrá como objetivo evaluar que factores motivantes son los que influyen en el trabajador de mantenimiento e intendencia para un alto desempeño dicha prueba esta conformada por cuadernillo de preguntas en el cual estas las especificaciones de aplicación, hoja de respuestas y cuadro de categorías para su evaluación. Un MANUAL DE MOTIVACION PARA PERSONAL DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA EN EMPRESAS PRIVADAS con su respectiva Misión y Visión, con objetivos de cada tema, y los 10 temas desarrollados junto con actividades y materiales especificados. Temario de actividades para entregar a los trabajadores el cual detalla material de las actividades a realizar de cada tema y hojas de actividades a realizar en cada tema impartido.

Así, se procedió a la aplicación y desarrollo del manual junto con las evaluaciones el cual arrojaron los resultados esperados acepto a la Hipótesis Nula. Esto se interpreta como lo demostró el pretes, el desempeño de los trabajadores era de bajo rendimiento antes de aplicar el manual de motivación para personal de mantenimiento e intendencia en empresas privadas y después de la aplicación de dicho manual el postes arroja números considerables del aumento del desempeño de los trabajadores de mantenimiento e intendencia.

Estos argumentos dejan una puerta abierta para que aquellos Psicólogos interesados en la Industria sigúan el camino de la investigación y no solo en el desempeño sino en una mejora continúa del personal, el cual dará ese aumento en producción.

Por ultimo se podría considerar que el proyecto queda como propuesta a nuevas y futuras investigaciones que complementen un estudio mas a fondo tomándose como una herramienta mas, sin olvidar que no se pretende imponer una sola forma de trabajo si no que se esta abierto a criticas que retroalimenten y/o amplíen la investigación.

GLOSARIO

Asesorar. Dar consejo o dictamen; Tomar consejo del letrado asesor, o consultar su dictamen. Que es el dicho de una persona: Tomar consejo de otra, o ilustrarse con su parecer.

Capacitar. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Comportamiento: Conducta, modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno.

Contribución: Acción y efecto de contribuir. Cuota o cantidad que se paga para algún fin, y principalmente la que se impone.

Desempeño: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Deseo: Sentimiento de apetencia que exige la intervención de la voluntad para dirigir la acción hacia la posesión, conocimiento o disfrute de algo. Se trata, pues, de un impulso asociado a la idea de un objetivo.

Empatía: Capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos.

Motivación: Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Ergonomía: Investigación de las capacidades físicas y mentales del ser humano y aplicación de los conocimientos obtenidos en productos, equipos y entornos artificiales. La aplicación de la ergonomía puede llevar a productos más seguros o fáciles de usar, como vehículos o electrodomésticos.

Estímulo: Forma de interacción entre el ser vivo y el medio, es el agente, condición o energía capaz de provocar una respuesta en un organismo determinado.

Estrés: Proceso físico, químico o emocional productor de una tensión que puede llevar a la enfermedad física.

Evaluación: Juicio educativo y calificación que se da sobre una persona o situación basándose en una evidencia contrastable.

Habilidad: Capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problemas.

Incentivo: Que mueve o excita a desear o hacer algo. Es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

Necesidad. Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

Parafrasear o paráfrasis: Explicación o interpretación amplificativa de un texto para ilustrarlo o hacerlo más claro o inteligible. Traducción en verso en la cual se imita el original, sin verterlo con escrupulosa exactitud, frase que, imitando en su estructura otra conocida, se formula con palabras diferentes.

Proyectar: Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo. Hacer un proyecto.

Psicología, estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea.

Psicología industrial, 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.

BIBLIOGRAFÍAS

Almirall Hernández Pedro (1993) *Salud y Trabajo*. Cuba. Editorial Instituto de Medicina.

Almirall Hernández Pedro (1996) *Análisis Psicológico del Trabajo*. Cuba. Editorial Instituto de Medicina

Arias Galicia F., Oñate Esquivel José de J., Heredia Espinoza V. (1979) *Educación y entrenamiento Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Arias Galicia F. (1996) *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico. Editorial Trillas.

Ashton, T. S. (1964) *La Revolución Industrial*. México, D. F. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Caballero Bustamante (2003) *Manual de Consultoría Labora*. Lima Perú. Editorial Universidad de San Martín de Porres.

Basualdo L. E., Arias Galicia F., r Heredia Espinoza V. (1979) *Medición del desempeño Administración de recursos humanos*. México, Editorial Mc Graw Hill.

Bittel L.R. y Ramsey J.E. (2006) *Enciclopedia del comportamiento laboral*. México. Editorial CENTRUM

Bohlander, Shell, Sherman (2001) *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Thomson Learning

Chiavenato, Idalberto (1997). *Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta edi.* Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2000) *Administración de los Recursos Humanos. 5ta edi.* Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Adalberto (2000) *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2002) *Introduccion a la teoria general de administracion*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Coriat, B. (2000.) *El taller y el cronómetro*. Madrid. Editorial Paidós Ibérica

Craig Grace (1990) *Manual de Psicología*. México. Editorial Prentice-Hall.

Cofer. Cyapple (1978) *Psicología de la Motivación*. México. Editorial Trillas.

De Board Robert (1997) *El Psicoanálisis de las Organizaciones*. Argentina. Editorial Paidós

Denison Daniel (1992) *Cultura corporativa y productividad organizacional, serie empresarial*. . Bogotá, Colombia, Editorial Legis.

Dessler G. (1992) *Organización y administración*. Bogotá, Colombia, Editorial Legis.

Edward McNall Burns (1957) *Historia de la civilizaciones y organizacional*. México. Editorial Globo

Engle Peter, Wolf Gang RiedMann (1982) *Casos sobre Motivación y dirección del personal*. México. Ediciones Deusto S.A.

Fernández Ruvalcaba M. M., Arias Galicia F. (1979) *Higiene y seguridad industrial de Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Fernandez G. R. (2005) *Administracion de la responsabilidad corporativa*. Madrid. Editorial Thomson

- Flores Garcia R. J. (1998) *Comportamiento Humano en las organizaciones*. Lima. Editorial Universidad del Pacífico.
- Florentino M. M., Zabaleta R. V., Martín J. E., García S. D., Uriarte Chavarri C. (1997). *Medida de la motivación laboral en una gran organización*. México. Editorial Trillas.
- García Criollo Roberto (2005) *Estudio del Trabajo*. 2ª ed. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Garette Silva, María (2001) *La comunicación y la Motivación como Estrategias del Desarrollo Organizacional*. Universidad Santa María Bogota. Editorial Paulinas.
- Gareth Morgan (2002) *Imágenes de la organización*. México. Editorial ALFAOMEGA S.A.
- Genesca, E. (1997) *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. Barcelona. Editorial Hispano Europea.
- Gil Rodríguez F., García Sainz M. (1996) *Grupo en las Organizaciones*. México. Ediciones Pirámide.
- Grados Jaime (1999) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Edit. Trillas.
- Granell H. (2006) *Éxito gerencial y cultura*. México.

Editorial Diana.

Gray Dessler, (2001) *Administracion del personal*.
México. Editorial Person Educación.

Gomez-Llera German (1997) *Dirigir es escuchar*. Bogotá.
Editorial Paulinas.

Guiot, J. M. (1985.) *Organizaciones sociales y
comportamientos*. Barcelona: Editorial Herder,

Guth A. Alfredo (1999) *Reclutamiento, Selección e
Integración de Recursos Humanos*. México.
Editorial Trillas.

Hall, C. S. y Landzey, G. (1970) *Las grandes teorías de la
personalidad*. Buenos Aires: Ediciones Paidós,.

Hampton David R. (2000) *Administración*. México. Editorial
McGraw-Hill.

Hellriegel, Don-Slocum, John W. (2006) *Administration 7^a
edi*. Mexico. Editorial International Thomson.

Hernandez T. y Rodriguez S. (2002) *Administración,
pensamiento, proceso, estrategia y
vanguardia*. México. Editorial McGraw-Hill.

Hugo Münsterberg. (1978) *La eficiencia de la*

psicología industrial, Editorial Mifflin Company

Jaime A. Grados (2003.) *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. 3ª edi.* México. Editorial Manual Moderno

D. Mooney Jaime (1995) *el principio de las organizaciones.* Editorial Nueva Edición.

Jaime Marstang, (2000) *Administracion de recursos humanos*, México. Editorial Prentice Hall Junio.

John H. Grosuch, (1999) *Psicología Industrial.* México. Editorial Growing

J. Tiffin, E. J. McCormck (1997) *Psicología Industrial*, Editorial Diana

Keith Davis (1994) *Comportamiento Humano en el Trabajo. 3º Edición.* México. Editorial Mc Graw Hill.

Kenneth J. Albert (2005) *Manual de administración estratégica.* México. Editorial McGraw-Hill.

Koontz Harold. (2003) *Administración 12ª edi.* México. Editorial McGraw-Hill.

Koontz Harold. (2001) *Elementos de administración 6ª edi.* Mexico. Editorial McGraw-Hill.

Letayf Jorge, Gonzales C. (2000) *Seguridad, Higiene.* Mexico. Editorial McGraw-Hill

Lussato, B. (1999) *Introducción crítica a los sistemas de organización.* Madrid. Editorial Paidós Ibérica

Maslow, Abraham Harold (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy.* Barcelona. Editorial Paidós Ibérica.

Maslow, A. H. (2001). *Visiones del futuro.* Barcelona. Editorial Kairós.

Matéu Brunet M. (1984) *La nueva organización de trabajo. Alternativas empresariales desde una óptica psicosociológica.* Barcelona, España. Editorial Hispano Europea, S.A.

Mauricio Tragrenberg (1991) *Administracion, poder e ideología,* México. Editorial Escuela de Administración de Empresas

Mednick Sarnoff (1981) *Psicología.* México. Editorial Diana.

- Mejia Salas P. (2001) *Consultoría de Derecho Laboral*. Lima, Perú. Editorial Universidad de San Martín de Porres.
- Mendoza Nuñez (1981) *Manual para determinar Necesidades de Capacitación*. México. Editorial Trillas.
- Niebel Benjamín (2004) *Ingeniería Industrial*. 11^a ed. México. Editorial Alfaomega.
- O.I.T. (1986) *Factores Psicosociales en el Trabajo*. 9^{ed}. México. Editorial Oficina Internacional del Trabajo.
- Otero, José M. (1998) *Psicología de la Personalidad*. Barcelona. Editorial Ariel S. A.
- Pérez Toledo Miguel Angel (1998) *Estrés. Vida o Muerte*. México. Editorial Instituto Politécnico Nacional.
- Randally Valle Dolan (1999) *Gestión de los Recursos Humanos*. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Richard H. Hall (1999) *Organizaciones: estructura y proceso*. Mexico. Editorial PRENTICE-HALL Hispanoamerica S.A.

Ríos Szalay Adalberto, Arias Galicia F. (1979) *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Robbins Stephen P. (1992) *Administración. Teoría yPráctica. 3° Edición*. México. Editorial Prentice Hall.

Rodríguez Serrano J. C. (2004) *El modelo de gestión de recursos humanos*. México. Editorial VOC.

Rodriguez V. Joaquín (2003) *Administración Moderna de Personal. 6ª edi.* Mexico. Editorial Thomson.

Sahakian, W. S. (1982) *Historia y sistemas de la psicología*. Madrid. Editorial Tecnos.

Salinas, C; Laguna J, Mendoza, M (1.996). *La Satisfacción Laboral y su papel en la evaluación. Volumen 36. Nro 1*. México. Editorial Trillas.

Schein Edgar H.(2006)*¿cómo se encarna y transmite la cultura?, Organizational Dynamics*. Mexico. Editorial International Thomson.

Schemerhorn John R. (2001) *Administración*. México. Editorial Limusa Wiley.

Seward James P. (1990) *Estrés Profesional. Medicina*

Laboral. México. Editorial Manual Moderno.

Siliceo, Alfonso (1986) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Editorial Limusa.

Solomon Philip. (1976) *Psiquiatría. 2° Edición*. México. Editorial Manual Moderno.

Stoner James, Freeman T, Edward G . (1996) *Administration. 4ta edi* .México. Editorial Prentice Hall.

Stoner James (2000) *Administración 6ª ed.* México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

Stora Jean Benjamin (1991) *El Estrés*. France. Editorial Presses Universitaires de France.

Suárez R., Juan C. (2001) *Teorías de la Motivación*. México, Editorial Limusa Wiley

Varios autores. (1992) *Política industrial, teoría y práctica*. Madrid Editorial Tecnos.

White Elena (1992) *Mente, Carácter y Personalidad tomo 2*. México. Editorial Publicaciones Interamericana.

ANEXOS

PMM-MI

Esta prueba tendrá como objetivo evaluar que factores motivantes son los que influyen en el trabajador de mantenimiento e intendencia para un alto desempeño. El cuestionario tiene cuatro categorías: Psicológico, Social, Económico y Físico-Ergonómico las cuales nos ayudara a obtener un parámetro aproximado para ubicar a los trabajadores en la categoría que les motiva mas y así con el manual de motivación desarrollar un alto desempeño laboral.

La prueba, medición de motivación para mantenimiento e intendencia costra de 40 ítems con opción de respuesta múltiple en la cual el trabajador tendrá que seleccionar la respuesta que mas se acerca a lo que piensa sobre su trabajo, las opciones a escoger son: a) siempre, b) casi siempre, c) casi nunca, d) nunca, e) no se, cada respuesta tiene un cierto valor y al final de la prueba se sumaran los puntajes para ubicar en que categoría se encuentra la mayoría de los trabajadores y si su motivación es la adecuada para un desempeño, en la cual también se elaboro el cuadro de las categorías con los ítems seleccionados por cada área para su evaluación.

Dependiendo de los resultados arrojados en la aplicación se trabajara con el manual de motivación para el desempeño de mantenimiento e intendencia en empresas privadas el cual tiene las cuatro categorías desarrolladas como temas, así al final de la aplicación del manual, el trabajador se sentirá motivado y comprometido a un mejor desempeño laboral.

Las instrucciones de la prueba a realizar son: Lee cuidadosamente cada reactivo y selecciona encerrando en un circulo en la hoja de respuesta una de las cinco que más se aproxime a lo que pienses, aquí no hay respuestas incorrectas solo trata de ser lo más sincero posible, si tienes duda sobre a que se refiere algún reactivo no dudes en preguntar con gusto el aplicador te explicara no dejes ningún reactivo sin contestar.

Los materiales de La prueba, medición de motivación para mantenimiento e intendencia en empresas privadas son únicamente el cuadernillo de reactivos, hoja de respuestas y lápiz.

PMM-MI

CUADERNILLO DE REACTIVOS

Instrucciones

Lee cuidadosamente cada reactivo y selecciona encerrando en un círculo en la hoja de respuesta una de las cinco que más se aproxime a lo que pienses, aquí no hay respuestas incorrectas solo trata de ser lo más sincero posible, si tienes duda sobre a que se refiere algún reactivo no dudes en preguntar con gusto el aplicador te explicara y no dejes ningún reactivo sin contestar.

1. Tengo muy bien definidas mis expectativas de trabajo
2. Todos los días hago lo mejor que puedo en mi trabajo
3. Al terminar el día de trabajo siento que no rendí el 100% de mi capacidad
4. A menudo pienso que se trabaja mas rápido en equipo

5. Cuando hay conflictos de trabajo entre compañeros me desanimo y no rindo igual
6. Cuando veo mis recibos de pago considero que gano lo justo por lo que hago
7. Cada que logro alguna meta de trabajo recibo un bono económico
8. Si me pidieran apoyo con horas extras lo haría solo si la paga fuera económica
9. El reconocimiento ante mis compañeros me motivaría mas que un bono económico mínimo
10. Cuando físicamente estoy saludable soy mas productivo con mi trabajo
11. Cuando me hace falta el material de trabajo no hago bien mis actividades
12. Cada que puedo hago ejercicio para sentirme bien
13. En las horas de trabajo trato de no perder tiempo en otras actividades
14. Todas las mañanas me siento contento por ir a trabajar

15. Cuando hay presión por la carga de trabajo siempre tengo buena actitud

16. Considero que mi capacidad es mucho mas grande que lo que hago en el trabajo

17. Pienso que mi trabajo es importante para mi desarrollo personal

18. La comunicación entre mis compañeros de trabajo y yo es muy buena

19. Mi trabajo es básico para el desarrollo de la empresa

20. Mis opiniones e ideas son tomados en cuenta por mi jefe inmediato

21. Cuando mis compañeros necesitan ayuda siempre estoy disponible

22. Me doy cuenta que las necesidades de mi casa me hacen trabajar

23. Si el salario fuera mayor estoy dispuesto a trabajar mas

24. Todas las mañanas trato de llegar temprano para ganarme el bono de puntualidad

25. Llevo una comida balanceada que me ayuda a no tener pesadez y tener mayor energía
26. Aun cuando las condiciones de trabajo no son buenas trato de hacer lo mejor posible
27. Empiezo a notar que tengo problemas de salud por el trabajo
28. Nunca me siento cansado cuanto término el día de trabajo
29. He estado días sin comer en el trabajo y me siento agotado
30. Respeto los horarios de trabajo como hora de entrada, hora de comida y hora de salida
31. En todo momento estoy a la expectativa de un mejor trabajo
32. Si algunos de mis compañeros no sabe hacer alguna tarea de trabajo y yo si, le enseño
33. Si hay problemas en mi vida familiar me afecta en mi desempeño de trabajo
34. Cuando hay un ambiente de trabajo tenso rindo mas

35. Cuando manejo un buen sentido del humor en el trabajo mi relación con mis compañeros es buena
36. Siempre tengo que buscar la manera de tener otras fuentes de ingreso a demás del trabajo
37. Si dieran bono de productividad siempre me lo ganaría
38. Por unas buenas prestaciones estaria dispuesto a trabajar mejor cada día
39. Batallo todos los días en el trabajo por no tener el material adecuado
40. Me siento muy cansado todos los días al llegar a trabajar por el estrés

*“El ser humano
Vive para trabajar,
Y ser útil para la
Sociedad”*

PMM-MI

HOJA DE RESPUESTAS

Selecciona encerrando una de las cinco respuestas que más se aproxime a lo que pienses trata de ser lo más sincero posible y no dejes ningún reactivo sin contestar.

Ejemplo:

a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

1. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

2. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

3. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

4. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

5. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

6. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

7. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

8. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
9. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
10. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
11. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
12. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
13. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
14. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
15. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
16. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
17. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
18. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
19. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
20. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
21. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
22. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
23. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se
24. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

25. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

26. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

27. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

28. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

29. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

30. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

31. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

32. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

33. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

34. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

35. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

36. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

37. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

38. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

39. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

40. a) Siempre b) casi siempre c) casi nunca d) nunca e) no se

*“El ser humano
Vive para trabajar,
Y ser útil para la
Sociedad”*

PRUEBA, MEDICION DE MOTIVACION

PARA

MANTENIMIENTO E INTENDENCIA

PMM-MI

2009

AUTOR: LOURDES ZEPEDA ALVAREZ

PMM-MI

CUADRO DE CATEGORIAS

MOTIVACION PREGUNTAS 1,2,3,13-17,30,31	ECONOMICO PREGUNTAS 6-9,22-24,36,37,38
SOCIAL PREGUNTAS 4,5,18-21,32-35	FISICO - ERG ONOMICO PREGUNTAS 10,11,12,25-29,39,40

HOJA DE RECOMENDACIONES DE APLICACIÓN

La aplicación de la prueba **PMM-MI** es muy sencilla solo basta con tener el material adecuado el cual es: el cuadernillo de preguntas, hojas de respuestas papel y lápiz. El tiempo de aplicación es variable ya que no debemos olvidar que es una prueba para el nivel obrero, (mantenimiento e intendencia) y muchas veces los trabajadores de este nivel podrían no tener una habilidad rápida de la lectura, así que el tiempo no es factor importante sino que se contesten todos los reactivos de la prueba PMM-MI.

Sin embargo se le recomienda al aplicador mostrar suma empatía y confianza para motivar al trabajador a que expresen sus dudas sobre algún reactivo y así poder contestar la prueba correctamente de acuerdo a su sentir, ya que si no responden cada reactivo no se dará un resultado objetivo.

En la calificación de la prueba PMM-MI se basa en el cuadro de categorías el cual clasifica cada ítem de acuerdo al área evaluada y así dependiendo de que categoría es la de menor puntuación se observara una mejora al nivelar los resultados entre el postes y prestes inmediatamente de la aplicación del manual de motivación para personal de mantenimiento e intendencia en empresas privadas.

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Lograr que el trabajador concientice la importancia que tiene el bienestar físico y mental para poder lograr un éxito personal y laboral</p>	<p style="text-align: center;">1) RELACION BIENESTAR-ÉXITO</p> <p>a) definición: Lo sobresaliente y curioso del bienestar es que la persona que lo tiene sabe cuando lo esta disfrutando y cuando no. Cuando una este bien, normalmente existe una sensación de vitalidad y confianza personal. Se siente uno en armonía con su ambiente y tiene mucha energía. <i>Cuando el ser humano esta mal, se siente cansado, perezoso y decaído. Nada parece estar bien, y hay tres aspectos básicos que estimulan y contribuyen al bienestar:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. EJERCICIO FISICO: la persona no solo se sentirá mejor al tener una rutina de ejercicio que nos ayude a desahogar tensión y nos de energía, sino que además fortalecerá su cuerpo para el futuro. 2. DIETA ADECUADA: la buena nutrición da al cuerpo las vitaminas y minerales que ayuda a normalizar el peso. El balance entre un programa de ejercicio y una dieta balanceada es la mejor manera de lograr el bienestar del cuerpo. Si, lleva tiempo, esfuerzo y a veces sacrificios pero bien lo valen los resultados. 3. SALUD MENTAL: para lograr esta salud mental es necesario acudir con los especialistas como son los Psicólogos que nos ayudarán a clarificar y darle otra perspectiva a la vida. Cada uno de estos factores apoya al otro, y la combinación de los tres es lo que conduce al verdadero bienestar. <p>Cuando se unan los tres elementos, tiene los cimientos sobre los cuales puede fundamentar su desarrollo personal y laboral</p> <p>b) El bienestar y la conexión con la actitud: A medida que se trabaje el bienestar de la persona también se debe ejercitar la buena actitud por medio del estado de ánimo que ayude a responder en forma agradable hacia los demás.</p>	<p>b) Dinámica El bienestar y la conexión con la actitud: responderán F falso o V verdadero al exponente con las paletas de respuesta que se les dará para contestar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El ejercicio puede ayudar mas para tener una mejor actitud que una hora de telenovela V ➤ Seguir una buena dieta no ayuda al bienestar F ➤ Cuanto mejor se sienta físicamente, mas positiva será su actitud V ➤ No se puede tener un bienestar y una actitud positiva si no se trabaja V ➤ El ejercicio diario no ayuda a conservar una actitud positiva F <p>Cuando los trabajadores contesten equivocadamente se les cuestionara su respuesta para que expliquen a manera de exposición lo que piensan</p> <p>c) Dinámica: escala de inventario personal: Calificaran de modo individual su estado de bienestar por medio de un pequeño cuestionario autoevaluando a su juicio su calificación y la graficaran en la hoja de "escala de inventario personal"</p>	<p>Los trabajadores solo utilizaran unas paletas que tienen de un lado la F de falso y del otro lado la V de verdadero para responder a las preguntas.</p> <p>Hoja de preguntas, hoja de grafica y lápiz</p>

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Se tratara que el trabajador aprenda como expresar su sentir y pensar a demás de primeramente saber escuchar para así evitar malos entendidos en el trabajo y poder solucionar los problemas que se generen.</p>	<p style="text-align: center;">2) COMUNICACIÓN</p> <p>a) el arte de la comunicación Es difícil ser un comunicador y para la mayoría de los trabajadores de una empresa pero la buena comunicación se dedica principalmente a mantener, bien informada a la gente esto es a los compañeros de trabajo, superiores, familia y amistades y ¡no es tarea fácil! Y los que son buenos comunicadores no dudan en hacerse oír y expresar sus sentimientos; los buenos comunicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No ocultan información importante a los demás; corrigen con rapidez los malos entendidos valiéndose de la comunicación, y tal vez, lo mas importante de todo, escuchan ✓ Reconocen que los demás necesitan saber lo suficiente para sentir que forman parte de las cosas ✓ Aceptan la importancia que tiene la comunicación entre las personas para una buena relación personal o de trabajo <p>Si realmente la gente quiere llevarse bien, necesita poder comunicarse en forma efectiva La gente callada, introspectiva e introvertida a menudo se queda en su coraza y, no se comunica lo suficiente y aunque hace esfuerzos por hacerlo seguido se la mal interpreta. Las personas altamente verborágicas, seguras y extrovertidas, a menudo, hablan demasiado y en forma muy contundente. De esta manera, corren el riesgo de ofender a los demás. un buen comunicador puede mantener información a la gente sin dañar las relaciones</p> <p>b) Los mejores comunicadores saben escuchar Para poder evaluar un buen comunicador tome en cuenta la capacidad para escuchar, la mayoría de la gente utiliza entre el 20% y 25% de su capacidad para escuchar así que se pueden acercar a sus amigos, jefes y familia cual seria la calificación que le darían como un buen escuchador.</p>	<p>Dinámica el reloj descompuesto: al final de la exposición de los temas se les dará una oración y la tendrán que comunicar a la persona de a lado y la oración tendrá que llegar tal cual la leyeron y la anotara la ultima persona quien recibió la oración y se comparara si es la misma o fue alterada</p>	

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>El trabajador aprenderá a identificar y rechazar una actitud negativa y generará una positiva que ayude a crear buenas relaciones humanas y eleve la productividad</p>	<p style="text-align: center;">3) RELACIONES HUMANAS</p> <p>a) Conservando la actitud positiva en un ambiente negativo Algunos ambientes de trabajos son mucho más positivos que otros. Los positivo o negativo del ambiente de trabajo se debe a menudo al gerente y el estado de animo se debe a una combinación de factores difíciles de señalar y todavía mas difíciles de controlar. El trabajar en un ambiente negativo y conservar su actitud positiva no es fácil, pero en algún momento, todos lo enfrentamos ese problema y los principales desafíos en las relaciones humanas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprender a trabajar con gente negativa sin asumir una actitud igual 2. Tener relaciones tan saludables como se pueda, especialmente con su jefe directo 3. Restaurar las relaciones dañadas tan pronto como sea posible <p>Los motivos principales por los que el éxito en estas áreas impulsarán su desarrollo laboral son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las buenas relaciones humanas mejorarán su productividad personal y ayudarán a los demás a cooperar para realizar el trabajo ✓ La imagen dentro de la empresa será más positiva ✓ La reducción de conflictos personales hará que se desgaste menos la persona, con lo que se convertirá en un empleado mas valioso <p>b) Consejos para mantenerse positivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar la actitud positiva hasta el punto de negarse a permitir que los demás se la roben, la actitud es una posesión fundamental y que le pertenece a la persona no a la empresa ni a la familia ➤ Ser agradable comunicarse con los compañeros negativos invitándolos a ser mas positivos con el ejemplo pero evite pasar mucho tiempo con ellos, y hacer lo necesario para mantener una elevada productividad personal a pesar de que las personas negativas no lo hagan ➤ Pedir opinión al jefe sobre su trabajo y tipo de apoyo que necesita para mantener un buen estado de ánimo entre sus compañeros, así el jefe sabrá que cuenta con la colaboración. 	<p>Conserva la actitud positiva y trabajar bien con los demás. Se contestara un cuestionario y al final graficaran su resultado</p>	<p>Cuestionario y hoja de grafica Papel y lápiz</p>

c) ¿COMO RESTAURAR RELACIONES?

Si la buena comunicación es la esencia de cualquier relación saludable, entonces lo primero que debe ocurrir al restaurar cualquier relación es que se logre una comunicación libre y abierta, es importante seleccionar el momento adecuado (cuando se considere que la otra parte estará disponible), es aconsejable que sea en privado y libre de interrupciones. La conversación deberá iniciarse de manera cordial y tranquila. Una vez que el lugar y el momento sean adecuados y que ambas partes estén cómodas, se podrá plantear cualquier situación y resolverla para que ambas partes se beneficien.

En la mayor parte de las reacciones humanas entre dos personas es necesario hacer ciertas concesiones para mantener la relación. A menudo un pequeño “dar” de un lado será lo correcto. Mas a menudo, ambas partes deben “suavizar” su posición.

¿Por qué a veces es tan difícil ceder?

Mucha gente asume posturas tan rígidas y desafiantes desde el principio, que cualquier concesión podría ser interpretada como “debilidad” o “fracaso”.

d) Evaluando sus aptitudes para las relaciones humanas

Algunas personas son notablemente mejores para protegerse de las actitudes negativas de los demás y parecen capaces de colocar una capa protectora y mantenerse en una actitud positiva sin importarles los demás, esta misma gente a menudo es buena para crear relaciones positivas y repararlas cuando se complican las cosas y los podemos nombrar como *trabajadores buenos para las relaciones humanas*

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Se tratara que el trabajador adopte un sentido del humor hacia su trabajo y que facilite la convivencia entre los compañeros</p>	<p style="text-align: center;">4) SENTIDO DEL HUMOR</p> <p>a) Desarrollando el sentido del humor Algunas personas tienen la capacidad de tomar una situación grave y “transformarla” para encontrarle un sentido humorístico que puede estar oculto. Cuando encuentran algo digno de reírse y lo comparten con los demás, todo el mundo se siente mejor y estas personas en el trabajo son muy valiosas</p> <p>b) Diversión en el trabajo El conservar un empleo es algo serio. El construir un desarrollo profesional dentro de la estructura de una empresa es una tarea agotadora. Los niveles de productividad son importantes para conservar el empleo es necesario mantenerlo, avanzar, y se debe aumentar. Se deben perfeccionar las habilidades, y adquirir una mejor calidad ¡El trabajo da trabajo! Pero todo trabajo necesita de vez en cuando un poco de humor por los siguientes motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los trabajadores pueden ponerse tan serios y tensos que el sentido del humor apropiado aumentaría la productividad y no la disminuiría ➤ Reírse en el trabajo levantaría el espíritu y motivaría a todos los integrantes ➤ La cantidad correcta de humor puede ayudar a crear y mantener relaciones de trabajo positivas que beneficien a todo el mundo <p>Es evidente que se necesita sentido del humor para lograr un desarrollo laboral, se podrá tener grandes capacitaciones y adiestramientos para desarrollar el trabajo pero a menudo falta un ingrediente, que es el sentido del humor y no lograra divertirse mientras logra alcanzar su meta.</p>	<p>c) Ejercicio: coeficiente del humor</p> <p>Leerá las afirmaciones y le dará un valor del 1 al 7 según considere</p> <p>Si encierra un 7, esta indicando que la afirmación es muy característica del trabajador; si encierra un 1, la afirmación es muy poco característica del trabajador.</p> <p>d) Dinámica: Evaluación del sentido del humor</p> <p>Contestara unas sencillas preguntas que el capacitador ara a distintos trabajadores para concientizar y animar a que participen en la segunda dinámica la cual es sacara de un refractario papelitos en el cual estarán anotadas las diferentes tareas que ellos mismos realizan en su trabajo y las tendrán que actuar para que sus compañeros las adivinen.</p>	<p>Hoja de afirmaciones Papel y lápiz</p> <p>Refractario, papel y lápiz</p>

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>mostrar al trabajador los beneficios que se tiene al adoptar actitudes positivas para si mismo que ayuden a sopesar el estrés del trabajo</p>	<p style="text-align: center;">5) LA ACTITUD</p> <p>a) ¿Qué es la actitud positiva? La actitud es la manera en que comunicamos nuestro estado de ánimo y cuando se es optimista se transmite una actitud positiva y por lo general la gente responde en forma favorable, la actitud es un panorama mental.</p> <p>b) Necesidad de renovar con frecuencia la actitud La renovación significa restaurar o refrescar su punto de vista; rejuvenecer su enfoque; volver a establecer una manera positiva; y/o reparar los daños o desbastes a su actitud, a menudo se utilizan los fines de semana y vacaciones como “momentos de recuperación” para realizar ajustes de actitud que nos ayuda a combatir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto de olas externas: conmociones por los cambios financieros bruscos, decepciones personales, problemas familiares, preocupaciones de salud etc., que no podemos ignorar totalmente ➤ Problemas de autoimagen: criticamos nuestra apariencia con subimos de peso, no estamos también arreglados, vestidos como antes y crea una autoimagen negativa que nos impide pensar positivamente de nosotros mismos cuando esto sucede se puede acudir a centros de salud con los Psicólogos, tiendas de ropa, peluquerías y salones de belleza) ➤ Tendencia negativa: a veces cuando incluso el ambiente es tranquilo, se tienen una buena imagen hay personas con actitudes negativas, algunos lo atribuyen a los aspectos negativos de la sociedad con tantos estímulos negativos creando en la persona una mala actitud 	<p>e) Dinámica: evaluación de su actitud Se les evaluara poniendo a los trabajadores en diferentes situaciones imaginarias y tendrán que exponer como se sienten y que opciones toman para resolver dicha situación</p>	

(Sin importar el motivo la renovación es un proceso diario y personal solo basta tomarse unos cuantos minutos de meditación para pensar en si mismos, llamar a un amigo para animarse o hasta el simple hecho de escuchar música son básicos para poder restaurar la actitud.

c) El desafío de conservar una actitud positiva

La actitud nunca es estática, es un continuo proceso dinámico, sensible y perceptual. Si no está constantemente preparado, los factores negativos se pueden introducir en su perspectiva, esto hará que se dedique más “tiempo mental” a las dificultades en vez de a las oportunidades, claro está que nadie puede permanecer positivo todo el tiempo, el optimismo excesivo no es realista y hasta a veces cuando las cosas realmente son de dificultad es imposible, o hasta poco conveniente tener una actitud positiva pero cuando las cosas están bien la actitud positiva se refuerza y es fácil de mantener sin embargo el hecho de ser humanos nos asegura que siempre sucederá algo que ponga a prueba nuestro panorama mental positivo, siempre existirán personas o situaciones que pasaran por encima de la actitud desafiando la capacidad de defensa.

d) Se conserva una actitud positiva al regalarla

Cuando existe frustración por la conducta de otras personas es importante mostrarles una actitud positiva la cual permitirá a los demás que cambien su actitud, resulta interesante constatar que se conserva la actitud positiva al regalarla

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Proponer al trabajador que no posponga sus actividades ya que podría estar dejando pasar oportunidades de crecimiento laboral y personal</p> <p>Demostrarle al mismo trabajador que tiene la capacidad para elaborar sus tareas aun en situaciones no planeadas o imprevistas por lo que son capaces de resolver situaciones complicadas por si mismos</p>	<p style="text-align: center;">6) DEJA DE PROLONGAR LAS COSAS</p> <p>a) ¿eres una persona que acostumbra a prolongar las cosas? Existen muchas personas cargadas de buenas intenciones que posponen cosas importantes que saben que deberían estar haciendo sin saber ni siquiera los verdaderos motivos y olvidan o ignoran como establecer prioridades que ayuden a tomar decisiones, que como consecuencia se les esfuman oportunidades de crecimiento laboral o personal.</p> <p>b) Como dejar de prolongar las cosas Es hora de romper el mal habito de prolongar las cosas para después con los cuatro pasos y lo pondrá camino al éxito</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer el hecho sencillo de que prolonga las cosas, después decidirse y dejar de hacerlo, comprometerse con uno mismo 2. Entender por que se prolongan las cosas ya sea por desidia, por falta de apoyo moral o económico etc. 3. Aprenda a establecer prioridades haciendo una lista de cosas especificas de las mas importantes a la menos importante 4. Llevar el plan de acción, esfuerzo y constancia. <p style="text-align: center;">7) CREATIVIDAD</p> <p>Es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales, los atributos a la creatividad son: originalidad (considerar las cosas o relaciones bajo un nuevo ángulo), flexibilidad (utilizar de forma inusual pero razonable los objetos), sensibilidad (detectar problemas o relaciones hasta entonces ignoradas), fluidez (apartarse de los esquemas mentales rígidos) e inconformismo (desarrollar ideas razonables en contra de la corriente social).</p>	<p>c) Ejercicio: principales motivos por los que se prolongas las cosas Se les dará una serie de afirmaciones en las cual contestaran si o no es por la que posponen las cosas</p> <p>d) Dinámica: no pospongas esta evaluación Solo se aplicara un pequeño cuestionario</p> <p>Ponga atención a las dinámicas que el instructor dará y participe en ellas</p> <p>Se les plantearan situaciones de trabajo en las cuales podría faltar material o indicaciones</p>	<p>Hoja de afirmaciones, papel y lápiz</p> <p>Hoja de preguntas papel y lápiz</p>

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Motivar al trabajador que pida y asista a talleres de capacitación que ayude incrementar sus habilidades.</p> <p>Concientizar las visitas al psicólogo para un bienestar personal emocional que ayudara a liberar tensiones que podrían estar afectando el desarrollo laboral.</p>	<p style="text-align: center;">8) HABILIDADES EN EL TRABAJO</p> <p>a) Los vientos hacia el cambio No solo las administraciones de las empresas cambian o se reestructuran si no que los puestos que se tienen también tienen cambios, y mas cuando son técnicos por lo que tienen que mejorar cuando llega una tecnología mejor. Esto puede significar un entrenamiento adicional en el trabajo. Todos los puestos necesitan ciertas habilidades que es necesario mejorar con frecuencia. Así que el perfeccionamiento de las aptitudes o capacidades es una responsabilidad constante del trabajo que asegura el éxito profesional aquellos que no aceptan el desafío, no se preparan para avanzar, aquellos que rechazan el desafío, se ven encaminados a puestos con menos exigencias.</p> <p style="text-align: center;">9) EMPLEO Y SALUD MENTAL</p> <p>Es importante que el trabajador se desarrolle como un ser completo en base a su vida personal y laboral, la base de este éxito es principalmente la estabilidad personal “bienestar afectivo” con lo que se refiere a sentimientos de felicidad, satisfacción, alta autoestima, interés en el entorno y otras emociones positivas; es claro que todos nos llegamos a tener malestares afectivas por ello es importante acudir al Psicólogo quien se encargara de orientar estas emociones a actitudes positivas, y de cierta manera el trabajador desarrollara mas objetivamente sus actividades sin grandes factores distractores personales que puedan interferir en su desarrollo laboral</p>	<p>b) Ejercicio: medición del grado de cambio en su trabajo Sele aplicaran un cuestionario en el cual contestaran únicamente con si o no según sea el caso y al final lo medirán el resultado en el termómetro dibujado al final</p> <p>se les preguntara a manera de lluvia de ideas que significa para cada trabajador ir a una consulta psicológica</p>	<p>Hoja de preguntas papel y lápiz</p>

OBJETIVO	TEMA	ACTIVIDADES	MATERIALES
<p>Lograr que el trabajador valla en búsqueda de una mejor calidad de vida en base al trabajo y esfuerzo</p>	<p style="text-align: center;">10) UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA</p> <p>a) Responsabilidad social El eterno problema del dar y recibir y de cómo empezar el proceso, una persona con disposición social, no se contentara con solo manejar los conflictos para evitar las discusiones, rencores, no basta con eliminar lo malo sino que querrá construir relaciones buenas y sentirse responsable hacia su comunidad y deseos de aportarle algo positivo y se dará cuenta que vivir es convivir, participar, comunicar y compartir.</p> <p>b) Actitudes constructivas: entusiasmo y optimismo En la vida, el éxito o fracaso cuentan más las actitudes que las aptitudes. Quien habla positivamente y con entusiasmo es fácil que piense positivamente y con entusiasmo y esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aceptación: sano y sereno realismo ante lo que ya es y ante lo inevitable ✓ Amor: que tonifica al amado y enriquece al amante ✓ Esperanza: que ante las dificultades se abre a un futuro mejor <p>El mundo es un espejo que nos devuelve la imagen que proyectamos: si sonrías habitualmente, el mundo te sonreirá; y si haces gestos, te devolverá muecas</p> <p style="text-align: center;">11) SIERRE DEL TALLER: ASTA LUEGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ se preguntara si existen dudas o inquietudes ➤ se dará las gracias por participar 	<p>Mesa redonda en la cual expondrán sus ideas de cómo ir en busca de una mejor calidad de vida</p>	

MANUAL DE MOTIVACION PARA PERSONAL DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA EN EMPRESAS PRIVADAS

MISION

En este taller se proporcionaran las herramientas necesarias para motivar y desarrollar las capacidades de los trabajadores de mantenimiento e intendencia, con una serie de habilidades imprescindibles, que muchas veces son ignoradas, así como generar un clima laboral positivo que permita mejorar el rendimiento del quipo de trabajo.

VISION

Durante el taller se pretende desarrollar las capacidades de los trabajadores de mantenimiento e intendencia a través de herramientas que permitirán incrementar sus habilidades y mejorar el rendimiento laboral a por medio del bienestar personal y laboral

Índice

- 1) Relación bienestar- Éxito
 - a) definición de bienestar
 - b) El bienestar y la conexión con la actitud
 - c) dinámica: Escala de inventario personal

- 2) Comunicación
 - a) el arte de la comunicación
 - b) los mejores comunicadores saben escuchar

- 3) Relaciones humanas
 - a) conservando la actitud positiva
 - b) consejos para mantenerse positivo
 - b) ¿Cómo restaurar las relaciones?
 - d) dinámica: evaluación de sus aptitudes para las relaciones humanas

- 4) Sentido del humor
 - a) desarrollando el sentido del humor
 - b) ejercicio: coeficiente del humor
 - c) diversión en el trabajo
 - d) dinámica: evaluación de su sentido del humor

- 5) La actitud
 - a) necesidad de renovar con frecuencia la actitud
 - b) ¿Qué es una actitud positiva?
 - c) el desafío de conservar una actitud positiva
 - d) se conserva una actitud positiva al regalarla
 - e) Dinámica: evaluación de su actitud

6) Deja de prolongar las cosas

- a) ¿eres una persona que acostumbra a prolongar las cosas?
- b) ejercicio: principales motivos por los que se prolongan las cosas
- c) como dejar de prolongar las cosas
- d) dinámica: no posponga esta evaluación

7) Creatividad

8) Habilidades en el trabajo

- a) los vientos hacia el cambio
- b) ejercicio: medición del grado de cambio en su trabajo
- c) dinámica: escala de vida de aptitudes

9) Empleo y salud mental

10) Una mejor calidad de vida

- a) responsabilidad social
- b) actitudes constructivas, entusiasmo, optimismo, salud, vitalidad, apertura, los problemas como proyectos.
- c) actitudes destructivas: miedos y temores el pasado y el futuro

11) SIERRA DEL TALLER: ASTA LUEGO

**MANUAL DE MOTIVACION
PARA PERSONAL DE
MANTENIMIENTO E INTENDENCIA
EN EMPRESAS PRIVADAS**

- Dinámica de integración
 - Presentación

**MANUAL DE MOTIVACION
PARA PERSONAL DE
MANTENIMIENTO E INTENDENCIA
EN EMPRESAS PRIVADAS**

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIAL
<p style="text-align: center;">1) RELACION BIENESTAR-ÉXITO</p>	<p>Dinámica El bienestar y la conexión con la actitud: responderán F falso o V verdadero al exponente con las paletas de respuesta que se les dará para contestar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El ejercicio puede ayudar mas para tener una mejor actitud que una hora de telenovela V ➤ Seguir una buena dieta no ayuda al bienestar F ➤ Cuanto mejor se sienta físicamente, mas positiva será su actitud V ➤ No se puede tener un bienestar y una actitud positiva si no se trabaja V ➤ El ejercicio diario no ayuda a conservar una actitud positiva F <p>Cuando los trabajadores contesten equivocadamente se les cuestionara su respuesta para que expliquen a manera de exposición lo que piensan</p> <p>Dinámica: escala de inventario personal: Calificaran de modo individual su estado de bienestar por medio de un pequeño cuestionario autoevaluando a su juicio su calificación y la graficaran en la hoja de "escala de inventario personal"</p>	<p>Los trabajadores solo utilizaran unas hojas que tienen de un lado la F de falso y del otro lado la V de verdadero para responder a las preguntas.</p> <p>Hoja de preguntas, y de grafica y lápiz</p>

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIAL
<p>2) COMUNICACIÓN</p>	<p>Dinámica el reloj descompuesto: al final de la exposición de los temas se les dará una oración y la tendrán que comunicar a la persona de a lado y la oración tendrá que llegar tal cual la leyeron y la anotara la ultima persona quien recibió la oración y se comparara si es la misma o fue alterada</p>	
<p>3) RELACIONES HUMANAS</p>	<p>Conserva la actitud positiva al trabajar con los demás. Se contestara un cuestionario y al final graficaran su resultado</p>	<p>Cuestionario y de grafica Papel y lápiz</p>
<p>4) SENTIDO DEL HUMOR</p>	<p>Ejercicio: coeficiente del humor Leerá las afirmaciones y le dará un valor del 1 al 7 según considere Si encierra un 7, esta indicando que la afirmación es muy característica del trabajador; si encierra un 1, la afirmación es muy poco característica del trabajador.</p> <p>Dinámica: Evaluación del sentido del humor Contestara unas sencillas preguntas que el capacitador ara a distintos trabajadores para concientizar y animar a que participen en la segunda dinámica la cual es sacara de un refractario papelitos en el cual estarán anotadas las diferentes tareas que ellos mismos realizan en su trabajo y las tendrán que actuar para que sus compañeros las adivinen</p>	<p>Hoja de afirmaciones Papel y lápiz</p> <p>Refractario, papel y lápiz</p>

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIAL
<p>5) LA ACTITUD</p>	<p>Dinámica: evaluación de su actitud Se les evaluara poniendo a los trabajadores en diferentes situaciones imaginarias y tendrán que exponer como se sienten y que opciones toman para resolver dicha situación Y contestaran unas preguntas y se darán su calificación a como ellos se sienten</p>	<p>Hoja d preguntas papel y lapiz</p>
<p>6) DEJA DE PROLONGAR LAS COSAS</p>	<p>Ejercicio: principales motivos por los que se prolongas las cosas Se les dará una serie de afirmaciones en las cual contestaran si o no es por la que posponen las cosas</p> <p>Dinámica: no pospongas esta evaluación Solo se aplicara un pequeño cuestionario</p>	<p>Hoja de afirmaciones, papel y lápiz</p> <p>Hoja de preguntas papel y lápiz</p>
<p>7) CREATIVIDAD</p>	<p>Ponga atención a las dinámicas que el instructor dará y participe en ellas</p> <p>Se les plantearan situaciones de trabajo en las cuales podría faltar material o indicaciones</p>	

TEMA	ACTIVIDAD	MATERIAL
<p>8) HABILIDADES EN EL TRABAJO</p>	<p>Ejercicio: medición del grado de cambio en su trabajo Sele aplicaran un cuestionario en el cual contestaran únicamente con si o no según sea el caso y al final lo medirán el resultado en el termómetro dibujado al final</p>	<p>Hoja de preguntas papel y lápiz</p>
<p>9) EMPLEO Y SALUD MENTAL</p>	<p>se les preguntara a manera de lluvia de ideas que significa para cada trabajador ir a una consulta psicológica</p> <p>Mesa redonda en la cual expondrán sus ideas de cómo ir en busca de una mejor calidad de vida</p>	
<p>10) UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA</p>	<p>se preguntara si existen dudas o inquietudes se dará las gracias por participar</p>	
<p>11) SIERRE DEL TALLER: ASTA LUEGO</p>		

MANUAL DE MOTIVACION PARA PERSONAL DE MANTENIMIENTO E INTENDENCIA EN EMPRESAS PRIVADAS

MISION

En este taller se proporcionaran las herramientas necesarias para motivar y desarrollar las capacidades de los trabajadores de mantenimiento e intendencia, con una serie de habilidades imprescindibles, que muchas veces son ignoradas, así como generar un clima laboral positivo que permita mejorar el rendimiento del quipo de trabajo.

VISION

Durante el taller se pretende desarrollar las capacidades de los trabajadores de mantenimiento e intendencia a través de herramientas que permitirán incrementar sus habilidades y mejorar el rendimiento laboral a por medio del bienestar personal y laboral

Índice

- 1) Relación bienestar- Éxito
 - a) definición de bienestar
 - b) El bienestar y la conexión con la actitud
 - c) dinámica: Escala de inventario personal

- 2) Comunicación
 - a) el arte de la comunicación
 - b) los mejores comunicadores saben escuchar

- 3) Relaciones humanas
 - a) conservando la actitud positiva
 - b) consejos para mantenerse positivo
 - b) ¿Cómo restaurar las relaciones?
 - d) dinámica: evaluación de sus aptitudes para las relaciones humanas

- 4) Sentido del humor
 - a) desarrollando el sentido del humor
 - b) ejercicio: coeficiente del humor
 - c) diversión en el trabajo
 - d) dinámica: evaluación de su sentido del humor

- 5) La actitud
 - a) necesidad de renovar con frecuencia la actitud
 - b) ¿Qué es una actitud positiva?
 - c) el desafío de conservar una actitud positiva
 - d) se conserva una actitud positiva al regalarla
 - e) Dinámica: evaluación de su actitud

- 6) Deja de prolongar las cosas
 - a) ¿eres una persona que acostumbra a prolongar las cosas?
 - b) ejercicio: principales motivos por los que se prolongas las cosas
 - c) como dejar de prolongar las cosas
 - d) dinámica: no posponga esta evaluación

- 7) Creatividad

- 8) Habilidades en el trabajo
 - a) los vientos hacia el cambio
 - b) ejercicio: medición del grado de cambio en su trabajo
 - c) dinámica: escala de vive de aptitudes

- 9) Empleo y salud mental

- 10) Una mejor calidad de vida
 - a) responsabilidad social
 - b) actitudes constructivas, entusiasmo, optimismo, salud, vitalidad, apertura, los problemas como proyectos.
 - c) actitudes destructivas: miedos y temores el pasado y el futuro

- 11) SIERRA DEL TALLER: ASTA LUEGO

MANUAL DE MOTIVACION

PARA PERSONAL DE

MANTENIMIENTO E INTENDENCIA

EN EMPRESAS PRIVADAS

- Dinámica de integración
 - Presentación

MANUAL DE MOTIVACION

PARA PERSONAL DE

MANTENIMIENTO E INTENDENCIA

EN EMPRESAS PRIVADAS

ESCALA DE INVENTARIO PERSONAL

Ahora ha llegado el momento de que califique su estado de bienestar durante el último año.

Al realizarlo, piense en los siguientes factores y conteste si o no:

- Ha reiterado en algún tipo de excesos
- Ha realizado algún programa de nutrición a lo largo del año
- Consume tabaco, alcohol o drogas
- Mantiene su peso corporal al nivel que desea
- Ha intentado manejar con éxito su nivel de estrés
- Considera buena su capacidad para relajarse y, dormir la cantidad necesaria
- Considera que tiene la suficiente capacidad para “equilibrar su vida”

Escala de inventario personal

Bajo

Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CONSERVE LA ACTITUD POSITIVA AL TRABAJAR CON LOS DEMAS.

Conteste el cuestionario y al final grafique su resultado

- Que valor de das a una actitud positiva
- Es importante para ti las buenas relaciones humanas
- Consideras tolerante con la conducta de las demás personas
- Te consideras capaz de eliminar los prejuicios
- Consideras importante la relación entre el aspecto humano y la productividad de trabajo

Escala de inventario personal: La actitud positiva

Bajo

Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

COEFICIENTE DE HUMOR

Lee las afirmaciones y encierra en un círculo el número al que consideres corresponda a tu coeficiente de humor. Si encierras un 7, estas indicando que la afirmación es **muy característica de ti**, si encierras un 1 la afirmación es **muy poco características de ti**. Se completamente honesto.

- Mi jefe me describiría como una “ventaja humorística” porque mi sentido del humor beneficia a la empresa **7654321**
- Mis compañeros de trabajo y familiares consideran mi sentido del humor como una de mis mayores virtudes **7654321**
- Evito el sarcasmo, el humor étnico o negativo excepto en conversaciones en privado con amistades cercanas **7654321**
- Puedo reírme de mis propios errores y ocasionalmente disfruto que hagan bromas a mi costa **7654321**
- Me río a solas cuando algo me parece gracioso **7654321**
- Como consumidor del sentido del humor, me río con facilidad y disfruto de las historias de chistes que cuentan los demás **7654321**
- Busco caricaturas, espectáculos económicos, comediantes y otros estimulantes del sentido del humor **7654321**
- Escribo los chistes y conservo las caricaturas que promueven el sentido del humor **7654321**
- Cuando estoy tenso por el trabajo, mi sentido del humor me ayuda **7654321**
- Busco espontáneamente el lado gracioso de la vida y lo comparto con los demás **7654321**

- Le envió recados graciosos y caricaturas a mis amigos, compañeros de trabajo y clientes **7654321**

- Mi sentido del humor le dificulta a la gente seguir molesta conmigo **7654321**

- Me encanta relatar historias graciosas para mejorar la comunicación en el trabajo **7654321**

- A veces actúo en forma tonta o en forma inesperada **7654321**

- No me incomoda reírme a carcajadas con los compañeros de trabajo **7654321**

- Uso el sentido del humor para recordarme y recordarle a los demás cosas importantes **7654321**

Escala de inventario personal: Sentido del humor

Bajo Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EVALUACION DE SU ACTITUD

Por favor pregúntate:

- ¿Te ves como una persona muy positiva que solo tiene periodos ocasiones de decaimiento?
- ¿Eres mas positivo que los demás compañeros de trabajo?
- ¿Consideras que una actitud positiva es algo muypreciado?
- ¿Tus compañeros te han preguntado como conservas tu actitud positiva?

Si respondiste “SI” a las preguntas anteriores, no dudes en encerrar un 8 o un 9 o hasta posiblemente un 10, en un círculo, pero si piensas que puedes ser mucho más positivo en el futuro encierra en un circulo un numero menor y trabaja por una mejor actitud, tu puedes!

Escala de inventario personal: Actitud

Bajo

Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

DEJANDO DE PROLONGAR LAS COSAS

Lee cuidadosamente y contesta “sí” o “no” de manera honesta a las afirmaciones:

- Se quien y que soy..... ¡pero quiero algo mejor!

Si _____ no _____

- Estoy frustrado (a) porque no puedo hacer doto lo que quisiera

Si _____ no _____

- Cuando estoy retrasado en una tarea importante que se que debería estar haciendo y no lo hago, eso realmente me molesta

Si _____ no _____

- Mis tareas de trabajo son muy importantes y no las pospongo nunca

Si _____ no _____

- Siempre busco una distracción para evitar mi tarea

Si _____ no _____

- Cuando no hice mi tarea de trabajo me siento culpable no haberlo hecho

Si _____ no _____

Evalúa tus respuestas y piensa al respecto.

NO POSPONGAS ESTA EVALUACION

Ha llegado el momento de que te evalúes cuanta iniciativa demuestras normalmente.

- ✓ Si considera que podría **mejorar modestamente** su nivel actual de iniciativa.

Encierre en un círculo el: **5 o 6**

- ✓ Si eres una persona realmente llena de iniciativa, pero podrías demostrar tener

mas, encierra en un círculo el: **7 o 8**

- ✓ Si rara vez prolongas las cosas y eres una persona con **gran constancia**,

encierra en un círculo el: **9 o 10**

Escala de inventario personal:

Bajo

Alto

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

MEDICION DEL GRADO DE CAMBIO EN SU TRABAJO

Lee cuidadosamente y contesta **Si** o **No** a las preguntas, se lo mas sincero posible.

- ✓ ¿Está utilizando el mismo equipo desde hace un año?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Algunos compañeros de trabajo te han superado en lo que se refiere a aptitudes seleccionadas?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Siempre estas pidiendo material de trabajo prestado a tus compañeros?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Siempre estas de acuerdo con los cambios que se han presentado?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Haz evitado algunos métodos que ayudan a elevar tus habilidades?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Cuándo cometes un gran numero de errores te sientes incomodo?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Haz recibido llamadas de atención por tu productividad debido a los cambios?

Si _____ No _____

- ✓ ¿Te sientes menos por tu bajo rendimiento a comparación de tus compañeros?

Si _____ No _____