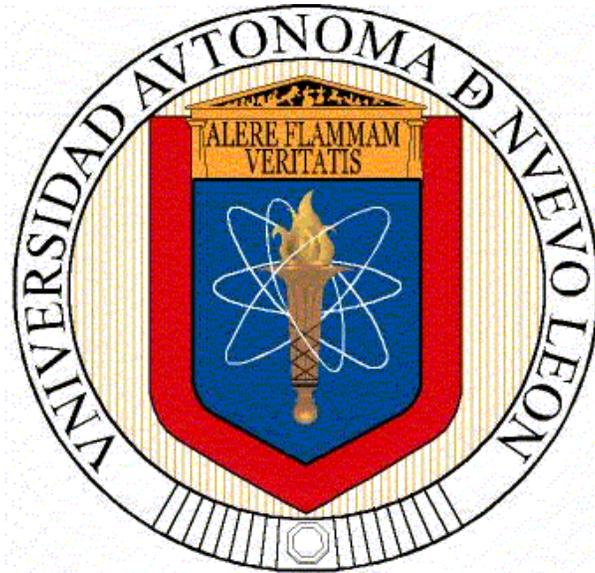


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**ANÁLISIS DE FACTORES PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE OPERADORES EN UNA PLANTA
MANUFACTURERA**

**PRESENTA
LIC. PERLA ANGÉLICA ACOSTA SOLANO**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

SEPTIEMBRE, 2016



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

**ANÁLISIS DE FACTORES PSICOSOCIALES QUE INFLUYEN EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE OPERADORES EN UNA PLANTA
MANUFACTURERA**

PRESENTA
LIC. PERLA ANGÉLICA ACOSTA SOLANO

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS
DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

SEPTIEMBRE 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL
Y ORGANIZACIONAL**

Tesis *“Análisis de factores psicosociales que influyen en el desempeño laboral de operadores en una planta manufacturera”*

Aprobación del Producto Integrador

Dr. José Armando Peña Moreno
Director de tesis

Dr. Cirilo Humberto García Cadena
Sinodal

Mtro. Manuel Almaguer Alanís
Sinodal

AGRADECIMIENTOS

Quiero hacer un agradecimiento especial a la Universidad Autónoma de Nuevo León, institución que me ha brindado a lo largo 10 años la oportunidad de enriquecerme de tantos conocimientos, habilidades y experiencias.

Agradezco a CONACYT institución que me ha brindado la oportunidad de realizar una maestría con otorgamiento de beca y la oportunidad para seguir aprendiendo y desarrollando investigación que contribuirá al crecimiento de nuestro entorno.

Agradezco a TENARIS fittings S.A. De C.V. y a sus trabajadores por brindarme su confianza y apoyo necesarios para realizar este proyecto.

Agradezco a Dr. Armando Peña Moreno, por su apoyo, tiempo y dedicación, durante el desarrollo de este proyecto.

Agradezco a los revisores de tesis Dr. Cirilo Humberto García Cadena y Mtro. Manuel Almaguer Alanís, por brindarme su valioso tiempo, comentarios y aportes para este trabajo.

Agradezco a la Mtra. María Eugenia González García y a la coordinación de la Maestría por todo su apoyo para la elaboración del proyecto.

Agradezco a Lic. Lenin B. Arenas Coronado por su contribución para el desarrollo de este proyecto, su valioso tiempo, paciencia y amor hacia su trabajo.

Todo mi agradecimiento y respeto a los Maestros y Doctores de la Maestría en Psicología con acentuación en Psicología Laboral y Organizacional que con sus conocimientos, experiencias y amor por la investigación y la docencia contribuyeron a la adquisición de nuevas habilidades y aprendizajes.

DEDICATORIA

Quiero dedicarlo sincera y profundamente a mis padres:

Carlos Javier Acosta González y María Dolores Solano Cruz, por su esfuerzo, amor incondicional, entrega y confianza en mí, gracias por quererme tanto, por haberme educado de la manera en que lo hicieron, los amo y todo mi esfuerzo y mis acciones son para hacerlos sentir orgullosos y felices.

A mi abuelita Maricruz González González, por tanto amor, palabras de aliento y consejos, Dios te guarde muchos años más para seguir compartiendo muchos éxitos y nuevas experiencias, te adoro hasta el infinito.

A mi Tío Luis Antonio Acosta González, mi tía Claudia Solano Cruz, a mis abuelitos Guadalupe Cruz Armas (QEPD) y Claudio Solano Cruz, por ser un gran apoyo para mí y toda mi familia, por su inmenso amor, con mucho cariño y admiración.

A mis hermanos, Carlos Antonio y Rubén Omar, han sido mi ejemplo a seguir, de esfuerzo, inteligencia y disciplina, con mucho amor, siempre presentes en mi mente y corazón.

A mi hermosa sobrina Fabiola Itzel, gracias por llegar a nuestras vidas, por tu luz, energía y paz que contagias a tu alrededor.

Lo dedico a toda mi familia, amigos y alumnos, por los momentos y experiencias maravillosos vividos a su lado.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA.....	4
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	9
<i>Concepción de la idea a investigar.....</i>	<i>9</i>
<i>Planteamiento del problema.....</i>	<i>12</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>13</i>
<i>Objetivo.....</i>	<i>15</i>
<i>Limitaciones y delimitaciones.....</i>	<i>15</i>
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	16
<i>El comportamiento de las personas dentro de la organización</i>	<i>16</i>
<i>Exosistemas en las organizaciones – clima laboral y desempeño.....</i>	<i>21</i>
<i>Los factores psicosociales del medio ambiente organizacional.....</i>	<i>24</i>
<i>Concepciones de los factores psicosociales en la dinámica organizacional.....</i>	<i>26</i>
<i>Factores psicosociales de la relación intrapersonal e interpersonal de los trabajadores dentro de la organización.....</i>	<i>27</i>
<i>Factores psicosociales relacionados con los recursos del trabajo</i>	<i>28</i>
<i>Factores psicosociales de las demandas de la tarea</i>	<i>29</i>
<i>Factores psicosociales relacionados con las funciones de los trabajadores.....</i>	<i>30</i>
<i>Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud</i>	<i>31</i>
<i>La motivación como factor del desempeño - valoración psicosocial</i>	<i>33</i>
<i>La salud y seguridad de los empleados como factor del desempeño – valoración psicosocial.....</i>	<i>38</i>
<i>Condiciones del trabajo: ruido</i>	<i>39</i>
<i>Condiciones de trabajo: tareas repetitivas</i>	<i>39</i>
<i>Condiciones del trabajo: temperaturas extremas</i>	<i>40</i>
<i>Condiciones del trabajo: exposición a sustancias tóxicas.....</i>	<i>40</i>
<i>Condiciones del trabajo: horarios de trabajo.....</i>	<i>40</i>
<i>Condiciones del trabajo: accidentes.....</i>	<i>41</i>
<i>El estrés como factor de desempeño – valoración psicosocial</i>	<i>44</i>
<i>El liderazgo como factor del desempeño – valoración psicosocial</i>	<i>46</i>
<i>La importancia de la comunicación en la organización.....</i>	<i>48</i>
<i>La retroalimentación como factor que motiva a continuar con las tareas.....</i>	<i>49</i>

<i>Evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral</i>	49
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA	52
CAPÍTULO IV- RESULTADOS	55
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES	88
CAPÍTULO VI - RECOMENDACIONES	92
ANEXOS/ Fotografías	94
ANEXO Estudio de opinión:	95
ANEXO Carta compromiso	100
BIBLIOGRAFÍA:	101

RESUMEN

El presente proyecto hace referencia al análisis de factores psicosociales que influyen en el desempeño de operadores en una planta manufacturera. En donde el objetivo primordial radicó en conocer y valorar la perspectiva de los operadores en lo referente a los factores influyentes en su desempeño, cabe mencionar que los resultados obtenidos permitieron identificar áreas de oportunidad dentro de la planta como lo son (las condiciones de trabajo, los recursos del trabajo y las relaciones interpersonales, entre otras).

Para llevar a cabo el presente proyecto se recurrió al diseño expostfacto- transversal y descriptivo, apoyado por un instrumento de investigación el cual arrojó datos de carácter cuantitativo y cualitativo, el instrumento consta de 7 dimensiones (Familiar, psicológico, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, demanda de la tarea, transporte y vivienda) cada dimensión está conformada por 5 preguntas, con escala Likert y seis preguntas abiertas. Se tomó una muestra representativa de 60 operadores de sexo masculino para la aplicación de dicho instrumento. Algunos de los resultados obtenidos fue la significancia en la relación del desempeño de los trabajadores con los factores psicosociales como lo son las condiciones de trabajo, los recursos de trabajo, las relaciones familiares y los factores psicológicos. Las problemáticas encontradas apuntan a la urgente necesidad de proporcionar cursos de liderazgo a supervisores, así como también brindar capacitación a los trabajadores para que sean capaces de desempeñarse en distintas áreas de la organización, se recomienda también el desarrollar actividades que involucren a la familia para mejorar la relación de los trabajadores con la misma, e implementar proyectos que involucren la participación de psicólogos los cuales brinden asesoría y pláticas constantes acerca de la salud mental, manejo de estrés entre otros.

ABSTRACT

This project refers to psychosocial factors analysis that influences the performance of operators in a manufacturing plant. The main objective moved to know and assess the workers' perspectives regarding to factors influencing their performance, it is noteworthy that the results helped identify opportunity areas in the plant such as working conditions, labor resources and relationships, among others. An ex post facto descriptive-cross design was use to carry out this project, supported by a research instrument which yielded quantitative data and qualitative information. The instrument consists of 7 dimensions (Family, Psychological, Interpersonal Relations, Working Conditions, and Demand for the Task, Transport and Housing) each dimension consists of five items, with Likert scale and six open questions. A representative sample of 60 male traders for the application of this instrument was taken. Some of the results were the significance in the relationship between worker performance with psychosocial factors such as working conditions, labor resources, family relationships and psychological factors. Some of the problems encountered point to the urgent need to provide leadership courses to supervisors, as well as provide training for workers to be able to perform in different areas of the organization, developing activities involving the family is also recommended to improve the relationship of workers with the organization, and implement projects that involve the participation of psychologists who provide counseling and constant talks about mental health, stress management and more.

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

Concepción de la idea a investigar.

Algunos de los grandes retos a los que se enfrentan las organizaciones de giro manufacturero, hoy en día, en nuestro país, es construir organizaciones saludables y sólidas; a su vez cumplir con los estándares de calidad en la realización de sus productos, sin perder de vista la seguridad laboral de sus empleados a la par de un enfoque sustentable en todo el quehacer diario de la organización. Con base a lo anterior, dentro de las organizaciones se vuelve indispensable dar un valor significativo a el medio ambiente organizacional, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, es decir, los factores psicosociales, con los que el trabajador mantiene una relación constante, con ello se vuelve posible la generación de estrategias que beneficien el desempeño del trabajador.

Modelos teóricos (Figura 1.1) como el de Bronfenbrenner (1976), permite dislumbrar al individuo como un ser social, cuyo postulado básico contempla los ambientes naturales como la principal fuente de la influencia sobre la conducta humana y así mismo sostiene que el funcionamiento psicológico está en gran medida regulado por la interacción del individuo con el ambiente o entorno que lo rodea, en dichos ambientes se encuentra la familia, los amigos, compañeros de trabajo, los medios de comunicación, el sistema económico, la cultura, la historia etc., asumiendo con lo anterior que el trabajador es un elemento dentro de la organización que se encuentra en una dinámica diaria en constante relación con este conjunto de factores, lo cual lo vuelve sensible ante ciertas situaciones personales y laborales que en algún momento determinado influirán en su rendimiento dentro de la organización.

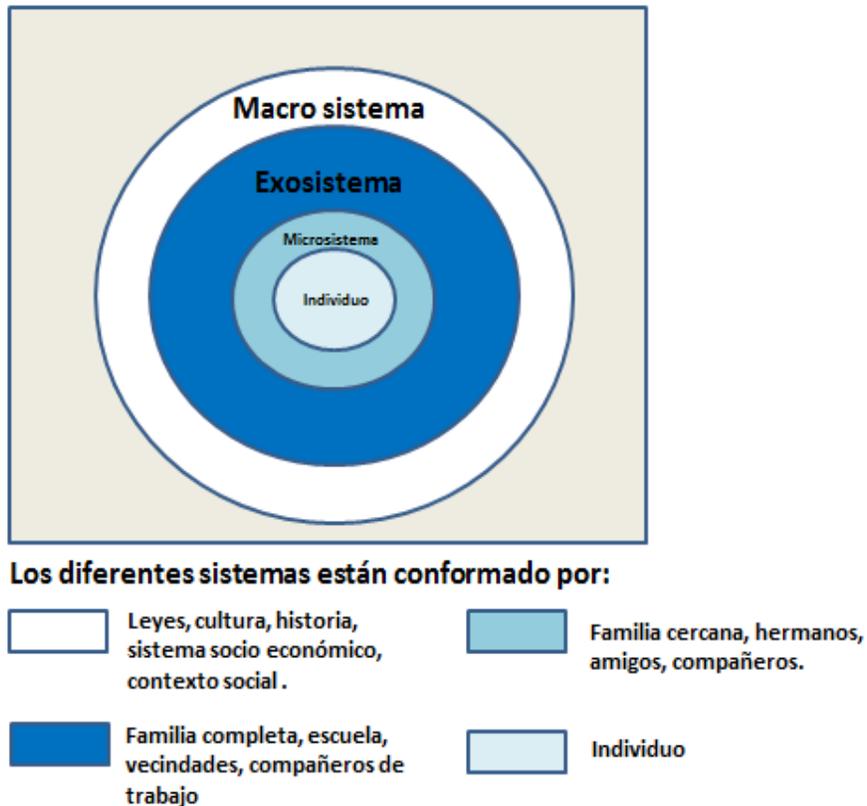


Figura 1.1 Modelo ecológico de Bronfenbrenner (1976).

Por otra parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2004, ha establecido que algunas de las problemáticas a las que se enfrentan los trabajadores dentro de las organizaciones en diversos países hoy en día, es el estrés, el agotamiento emocional (burn out), acoso psicológico (mobbing) y otras formas de violencia. Se ha considerado que dichos factores pueden tener grandes consecuencias sobre el ausentismo, la salud y el desempeño de los trabajadores, además, algunos otros sucesos como lo son la globalización y los avances tecnológicos han provocado la aparición de nuevos factores psicosociales.

En un escenario de la dinámica habitual del empleado, los factores psicosociales pueden generar estragos en el desempeño o simplemente en la percepción de los mismos, teniendo con ello factores de riesgo potenciales que pueden interferir en la dinámica de un buen clima laboral, cómo menciona Villalobos (2004) *“los factores de riesgo psicosocial pueden entenderse como la condición o condiciones del individuo, del medio ambiente extra laboral o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y*

tiempo de exposición generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos y, por último, producen estrés, el cual tiene efectos a nivel emocional, cognoscitivo, del comportamiento social, laboral y fisiológico”.

Las repercusiones hacia los riesgos de los factores psicosociales como lo menciona Villalobos pueden ser numerosas desde sentimientos de estrés hasta problemas emocionales y psicológicos, por ello hay que tener en cuenta que *“el trabajo juega un poderoso rol en nuestras vidas. Los individuos se identifican con sus trabajos y el mismo delinea sus vidas en muchos sentidos. Es una importante influencia en su posición financiera, su vivienda, la manera como gastan su tiempo, como viven como se relacionan socialmente y como manejan su propia salud. El trabajo crea una estructura y ritmo de vida que a menudo se pierde cuando los individuos no laboran por un periodo prolongado de tiempo”* Santrock, 2001, citado en Ascary et al. (2008).

El trabajo que desempeñan los empleados guarda una estrecha relación en todo nuestro actuar diario pues como bien menciona Santrock esto influye en la forma en como se relacionan con sus familiares, compañeros de trabajo, amigos etc. Por lo tanto se considera que en la medida en que el trabajador se vea a sí mismo como una persona productiva, mejores serán sus relaciones inter e intra personales, pero para esto requiere del apoyo por parte de la organización; de esta manera será un beneficio recíproco tanto para el individuo como para la organización.

Planteamiento del problema.

Hoy en día el éxito de las grandes organizaciones se mide por el logro de sus objetivos y metas. Parte de ello, demuestra que el nivel de desempeño de sus trabajadores, es influenciado según Turcotte (2000) por factores como la buena relación con la familia, relación conyugal estable, condiciones de vida satisfactorias entre otros aspectos.

Como establece Turcotte (2000) el alto desempeño y los niveles adecuados de estrés son en parte influenciados por diversos aspectos, por lo tanto un trabajador con alto desempeño en sus relaciones sociales/personales podrá desempeñarse también con efectividad dentro de la Organización.

Organizaciones como Pixar, Google, Alestra, Disney, Kelloggs entre otras, actualmente cuentan con espacios recreativos para fomentar la creatividad, y el desarrollo de nuevas estrategias para el desarrollo tanto personal como laboral en sus empleados. A si mismo implementan programas para el desarrollo que van enfocados a factores como la vivienda, las relaciones entre grupos de trabajo, incentivos, deportivos o promoción de la salud, Randy Nelson, académico de la Universidad de Pixar, asegura que la empresa ha pasado del modelo de negocio basado en ideas al basado en personas “No invertimos en ideas sino en personas.” Otro claro ejemplo es el Programa de Bienestar Social e Incentivos (2013) de la Unidad Tecnológica de Santander en Colombia el cual contempla estrategias ligadas a la mejora del desempeño laboral de sus empleados.

Los altos índices de accidentes reportados en los últimos meses del periodo 2013-2014, así como también una baja productividad, retardos en la entrega de los pedidos, conflictos internos entre miembros de las distintas áreas, fueron algunas de las problemáticas que se presentaron en la organización ubicada al noreste del estado de Nuevo León, lo cual desató el interés por parte de los gerentes y supervisores de la empresa y comenzaron a surgir las preguntas: ¿Qué es lo que está pasando en la vida de los trabajadores, lo cual está provocando que se accidenten tanto, que falten, lleguen tarde y no cumplan con los estándares establecidos? ¿De qué manera como organización podemos ayudarlos para mejorar su rendimiento? A raíz de estas situaciones o problemáticas surge la

creación del instrumento de investigación para conocer la perspectivas de los operadores hacia los distintos factores psicosociales con los cuales tienen relación en su actuar diario.

Cómo bien menciona Rodríguez, (2009) *“Los factores de riesgo se presentan durante la interacción del individuo con el medio laboral, razón por la cual, absolutamente ninguna persona que trabaje estará exenta de resultar afectada por ellos. En este medio ambiente de trabajo se mezclan componentes genéticos, psicológicos, sociales y diferentes circunstancias que pueden afectar la salud y bienestar de los trabajadores”*.

Con base a lo anterior, se resume el problema en la siguiente pregunta:

¿Influye la percepción de los trabajadores referente a los factores psicosociales de manera significativa en el desempeño?

Justificación.

En la actualidad organismos como la Organización Internacional del Trabajo, (OIT), Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Secretaria del Trabajo y Prevención Social (STPS) han propuesto y desarrollado estrategias, acciones políticas, que tienen como objetivo la promoción de la salud y el bienestar de los trabajadores un ejemplo claro de estas acciones es el programa que la OIT ha puesto en marcha denominado SOLVE el cual se enfoca en la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo por medio del diseño de políticas y acciones que aborden las siguientes áreas y sus interacciones:

- Salud psicosocial
 - Estrés
 - Violencia física y psicológica
 - Estresores económicos.

- Potenciales adicciones:
 - consumo de tabaco
 - consumo de alcohol
 - consumo de drogas

- Hábitos saludables de vida:
 - -nutrición.
 - -sueño saludable

- -ejercicio y actividad física.

Las acciones que se han desarrollado a lo largo de estos años han sido grandes, sin embargo aún existen organizaciones que lamentablemente no han creado conciencia acerca de lo importante que es considerar al empleado como un ser valioso, digno que merece que su salud y su bienestar sea protegido, la OIT afirma que en los últimos años:

“Los trabajadores son reconocidos cada vez más como el activo crucial para el éxito de cualquier compañía. Su bienestar es esencial para el desarrollo de la “nueva” empresa flexible, orientado hacia la calidad basada en el conocimiento, saludable y competitiva”

Investigaciones confirman que el desempeño de los trabajadores está en función a la manera en como ellos perciben su medio ambiente y las relaciones sociales y vínculos que crean dentro de ellas, por lo tanto se hace indispensable conocer los alcances que tienen los factores psicosociales dentro de la organización.

La implementación de un instrumento el cual permita conocer la perspectiva de los trabajadores en lo referente a los factores psicosociales que pudieran estar influyendo en su desempeño, es indispensable si lo que se quiere lograr como organización es un incremento de la productividad, bajar los índices de rotación de personal, mejorar las relaciones personales en el área de trabajo, así como también bajar el índice de accidentes dentro de la organización los cuales traen como consecuencia grandes gastos monetarios y de tiempo para las organizaciones, entre otras problemáticas que pudieran erradicarse o mejor aún pudieran evitarse

Una de las principales ventajas de contar con un instrumento el cual arroje datos de la dinámica individual y organizacional que se vive diariamente en las organizaciones es que permitirá conocer las necesidades a nivel organizacional así como también áreas de oportunidad de nuestro recurso humano y de esta manera poder intervenir en las distintas áreas.

Objetivo.

Determinar el nivel de evaluación de los factores psicosociales de mayor significancia en relación al desempeño laboral de los empleados en una organización de giro manufacturero.

Objetivos específicos.

- Conocer los niveles de evaluación de los factores psicosociales en función del desempeño.
- Conocer los niveles de evaluación de los factores psicosociales en función del área de trabajo.
- Determinar si existe diferencia significativa de la evaluación de factores psicosociales en función al desempeño laboral.
- Determinar si existe diferencia significativa de la evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo.

Limitaciones y delimitaciones.

La siguiente investigación solo se aplicó a operadores del sexo masculino de la planta, por cuestiones de tiempo y por ser los operadores los responsables de la producción así como también los más propensos a sufrir accidentes dentro de la planta.

El proyecto comprende una muestra de 60 operadores distribuidos en 7 diferentes áreas de la organización (Embarques, Calidad, Herramental, Corte, Biselado, Mantenimiento y forja)

Por lo tanto esta investigación y sus resultados, servirán únicamente para el estudio y análisis del comportamiento de los operadores de dicha planta manufacturera.

Las entrevistas, encuestas y recolección de información para esta investigación se realizaron en un periodo que abarca del 07 de octubre 2013 al 16 junio del 2014.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

En la actualidad, nuestra sociedad está enfrentando cambios externos significativos que afectan directamente el mundo laboral; la globalización, las nuevas tecnologías, la competitividad, las nuevas reformas, son algunas variables a las cuales se enfrentan las organizaciones modernas, como consecuencia, dichos cambios demandan que el recurso humano de esas organizaciones adquiera más estudios, competencias, capacidad de autoaprendizaje, adaptabilidad, multifuncionalidad, entre otros.

El trabajador como ser social, cumple diversos roles, el rol de padre/madre de familia, compañero de trabajo, estudiante, jefe etc. Cada uno trae su propia carga de responsabilidades, conflictos personales, su propio bagaje de habilidades y aptitudes. Todas estas variables personales y sociales denominados factores psicosociales deberán ser tomadas en cuenta, dentro de las organizaciones, pues en determinado momento puede afectar la manera de desempeñar sus tareas y responsabilidades dentro de la organización.

El comportamiento de las personas dentro de la organización

Para poder entender el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, Newstrom (2007) propone las siguientes 4 acciones que deben seguir los administradores dentro de las organizaciones:

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, entender, predecir y controlar algunos fenómenos. Ésas son también las metas del comportamiento organizacional el primer objetivo es el de describir, la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones, el logro de esta primer meta permitirá a los administradores comunicar sobre la conducta humana en el trabajo, una segunda meta es entender porque la gente se comporta en la forma que lo hace, los administradores pudieran sentirse frustrados si solo pudieran hablar de la conducta de sus empleados pero no pudieran entender las razones que explican sus acciones, la tercer acción es la de predecir la conducta futura de los empleados, desde el punto de vista ideal, los administradores podrían tener la capacidad de anticipar qué

empleados podrían ser dedicados y productivos, o cuáles otros podrían faltar, atrasarse o ser problemáticos en ciertas ocasiones, la meta final del comportamiento organizacional es la de controlar, por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo. Puesto que los administradores son los responsables de los resultados tienen un interés vital en poder causar un impacto en la conducta de los empleados, el desarrollo de habilidades, el esfuerzo de los equipos y la productividad.

Sobre las fuerzas claves que afectan el comportamiento organizacional Newstrom (2007) plantea lo siguiente:

Ha habido una reducción en la ética de trabajo y una mayor importancia en el placer, la autoexpresión, la satisfacción y el crecimiento personal. Se ha reducido la aceptación automática de la autoridad por parte de los empleados, mientras se ha incrementado el deseo de participación, autonomía y control. Al mismo tiempo, varios grandes factores están afectando la fuerza de trabajo. Las habilidades se hacen obsoletas como resultado de los avances tecnológicos, y los trabajadores manuales debe recapitarse para ubicarse en los empleos orientados al conocimiento, o serán desplazados. Las necesidades de seguridad se convierten en algo prioritario en la mente de millones de trabajadores (mientras disminuye la lealtad) por la amenaza o la realidad de las reducciones o la subcontratación. E incluso en épocas de inflación controlada la ausencia de un incremento significativo en los salarios de muchos empleados ha renovado el interés por el dinero como motivador.

Grandes son los retos a los que se enfrentan los empleados hoy en nuestros días, pues como lo menciona Newstrom no solo la ausencia de habilidades y conocimientos determinaran quien consigue el empleo o permanece en el, influyen también los avances tecnológicos, los salarios, la competencia entre otros aspectos, la siguiente figura nos muestra de manera esquematizada las fuerzas clave que afectan el comportamiento organizacional.

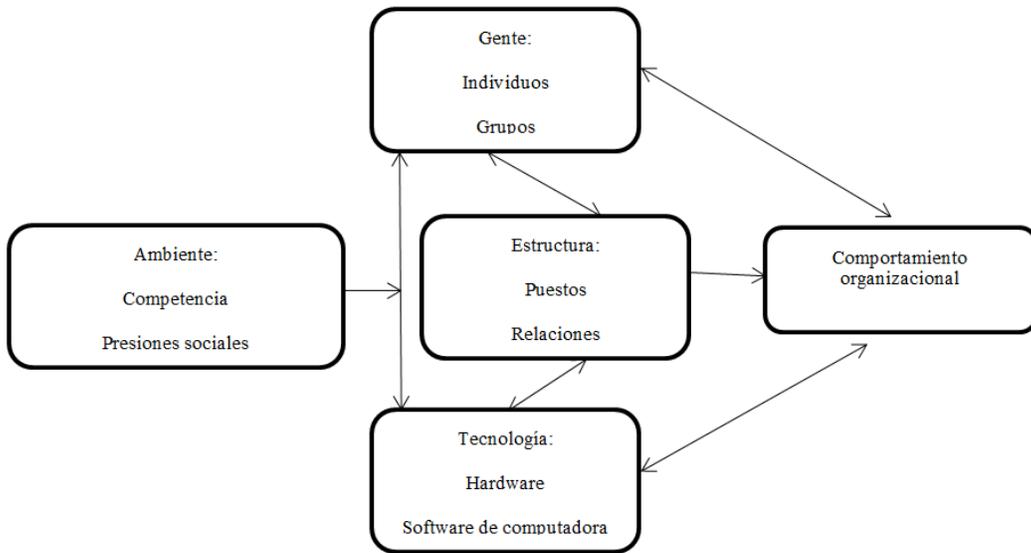


Figura 1.1 Fuerzas claves que afectan el comportamiento organizacional.

Newstrom (2007) sostiene que si bien ha surgido una nueva fuerza laboral, las prácticas de liderazgo de la administración también deberán cambiar de manera que puedan adaptarse a estas nuevas condiciones. Uno de los grandes retos en las organizaciones es el desarrollo de habilidades de liderazgo tales como demostrar un sentido de interés con los demás, escuchar realmente a los empleados y preocuparse tanto por la competencia como por las relaciones.

Es importante conocer la naturaleza de las personas que convergen diariamente dentro de una organización por lo cual Newstrom (2007) propone 6 conceptos básicos respecto la gente:

- Las diferencias individuales: la idea de las diferencias individuales procede originalmente de la psicología. Desde el día del nacimiento, cada persona es única (el efecto naturaleza) y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a diferenciar todavía más a la gente (la influencia de la crianza). Las diferencias individuales significan que la administración puede motivar mejor a los empleados si los trata en forma diferente, las diferencias individuales requieren que el enfoque de un administrador sobre sus empleados sea individual, no estadístico)

- La percepción: como forma en que cada persona ve al mundo de forma peculiar y organiza e interpreta las cosas. Los empleados ven su mundo de trabajo de modo diferente por diversas razones. Pueden diferir en personalidad, necesidades, factores demográficos y experiencias anteriores o se pueden encontrar en diferentes entornos físicos, periodos o ambientes sociales. Cualesquiera que sean las razones, tienden actuar con base en sus percepciones, esta forma de reaccionar refleja el proceso de percepción selectiva, en que la gente tiende a poner atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan.
- Integridad de la persona: la gente funciona como seres humanos totales, los empleados pertenecen a muchas otras organizaciones, además de la de su patrón, y juegan muchos diferentes papeles dentro y fuera de la empresa. Si se puede mejorar la persona completa, entonces los beneficios se extenderán más allá de la empresa, hacia la sociedad en conjunto en cada empleado vive.
- Conducta motivada: En el caso de las necesidades de la gente está motivada no por lo que nosotros creemos que debería tener, sino por lo que ella misma desea. Esto deja a la administración con dos formas básicas de motivar a su personal. Puede mostrarle como ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades, o puede amenazar con una menor satisfacción de las necesidades si siguen cursos de acción indeseables.
- Deseo de participación: en la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades en el trabajo para poder participar en las decisiones importantes, con lo que contribuyen con su talento e ideas al éxito de una organización. Ansían la oportunidad de compartir lo que saben y aprender de la experiencia. En consecuencia, las organizaciones necesitan ofrecer oportunidades para una participación significativa.
- Valor de la persona: la gente merece ser tratada en forma diferente de otros factores de la producción (tierra, capital, tecnología) porque son de un orden superior al universo. A causa de esta distinción, las personas desean ser

tratadas con cuidado, respeto y dignidad, cada vez más demandan este tratamiento de sus patrones.

La dinámica de las organizaciones es compleja pues en ella convergen personas con distintos intereses habilidades y actitudes los conceptos que nos presenta Newstrom son básicos para el entendimiento y la comunicación dentro de las organizaciones de distinto índole.

Sobre los individuos y sus necesidades, Linton (1985) sostiene lo siguiente:

Es el individuo, sus necesidades y sus potencialidades lo que constituye todos los cimientos de todos los fenómenos sociales y culturales. Es que toda sociedad es un grupo organizado de individuos y, en último análisis, toda cultura no consta más que de las repetidas reacciones organizadas de los miembros de la sociedad. Puede suponerse que las necesidades de los individuos son las que proporcionan los estímulos que regulan su conducta, y a través de ésta, son la causa del funcionamiento tanto de la sociedad como de la cultura.

En base a la definición de Linton con respecto a las necesidades individuales y comportamientos dentro de una sociedad, podemos afirmar que los individuos actúan utilizando sus necesidades como motivación en su diario actuar, quizá algunas veces de forma inconsciente.

Siguiendo en la misma línea Linton (1985) considera que:

La conducta que bastaría para satisfacer cualquier necesidad, o combinación de necesidades, requiere que se organice en constante relación con el medio en que el individuo tiene que actuar, medio que comprende factores de ambiente y de experiencia; la conducta del sujeto la determina inmediatamente su experiencia, pero ésta a su vez, se deriva del contacto de aquel con el medio ambiente en que vive, de aquí que para comprender la personalidad individual y la personalidad en general es indispensable conocer el medio ambiente.

Dentro de las organizaciones se deberá tomar en cuenta, para el análisis de comportamiento humano; la personalidad, las experiencias que cada trabajador trae

consigo así como también el medio ambiente organizacional en el cual se está desempeñando y de esta manera poder comprender las razones por las cuales nuestros trabajadores se comportan de determinada manera ante ciertas situaciones de carácter laboral.

Exosisistemas en las organizaciones – clima laboral y desempeño

El clima organizacional está formado por un grupo de componentes multidimensionales que comprenden el medio interno de la organización y que en su conjunto, ofrecen una visión global de la misma.

Para (Estrada, Guerrero, Machado, Cañedo 2009) los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional.

- *Ambiente físico*: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- *Características estructurales*: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- *Ambiente social*: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- *Características personales*: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- *Comportamiento organizacional*: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

“La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima

organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones” (Estrada et al. 2009).

Según Estrada et al. 2009

El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Entre los elementos de la cultura organizacional se encuentran:

- Identidad de los miembros
- Énfasis de grupo
- Perfil de decisión
- Integración
- Control
- Tolerancia al riesgo
- Criterios de recompensa
- Tolerancia al conflicto
- Perfil de los fines o medios
- enfoque de la organización

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que impacta en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador, lo cual a su vez produce una gran estabilidad social dentro de la organización y una mayor productividad por parte del trabajador.

De tal manera que el clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a

la otra y viceversa. Por lo tanto el logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

A través del meta-análisis Schratz (1993) encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, estableciendo que:

“Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales (calidez) y las competencias del empleado”

Silva (1996), señala: *“El clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo que los autores hablan más bien del impacto potencial del clima sobre el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer así una relación causal entre ambas variables”*

La relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño, se ha encontrado una relación significativa y negativa entre la satisfacción laboral y aspectos negativos del comportamiento organizacional tales como el absentismo y la rotación en el trabajo de modo que quienes están más insatisfechos presentan mayores tasas de absentismo y rotación. (Kopelman, Brief & Guzzo, Parker Patterson, Warr & West, Griffith, 2006).

Igualmente han encontrado una relación positiva con el rendimiento y la productividad, de modo que quienes están satisfechos con su trabajo presentan un mejor rendimiento y son más productivos (Saari & Judge, 2004).

“El entorno laboral puede actuar sobre la productividad de muchas maneras, para empezar, ejerce una influencia positiva o negativa sobre la motivación de los empleados, produciendo un incremento o disminución en sus esfuerzos”, Spector (2010)

De manera similar, el entorno puede estructurarse de tal manera que propicie el rendimiento al facilitar a las personas la realización de su trabajo, o bien contener restricciones que interfieran con el desempeño, en un estudio se demuestra que cosas tan simples como permitir a los empleados escuchar música a través de unos audífonos contribuía a mejorar el desempeño pues en teoría la música ayuda a la reducción de la tensión (Oldham, citado en Spector, (2010).

Los factores psicosociales del medio ambiente organizacional

Algunos de los factores psicosociales que pudieran traer repercusiones en el desempeño laboral son la iluminación, el ruido, la ventilación, el calor, y el color, dichos factores se han investigado a lo largo del tiempo en las industrias, pues no cabe duda que el trabajar en un ambiente incómodo o desagradable puede ser parcialmente responsable de un descenso en la productividad, incremento de partes defectuosas en la producción o inclusive accidentes.

Siegel y Lane (1981) establecen que la intensidad de la iluminación que debe proyectarse sobre una superficie de trabajo varía considerablemente según los requerimientos industriales y la naturaleza del trabajo a realizar, consideran que se deben tomar en cuenta los siguientes factores para determinar los requerimientos de iluminación óptima para cada tipo de trabajo, estas variantes de acción potencial incluyen:

- a) Características de la iluminación tales como el resplandor, la composición del espectro, y la cantidad de luz reflejada.
- b) Características de las labores visuales, incluyendo la naturaleza del trabajo y el contraste entre el objeto del trabajo y el fondo sobre el que se destaca.
- c) La gama completa de los factores físicos, sociales y personales que ejercen influencia sobre el desempeño del trabajo.

El color y su importancia dentro del área de trabajo es otro aspecto que se ha analizado, siguiendo con las definiciones de Siegel y Lane (1981), estos autores han establecido algunos de los beneficios del color.

Tales beneficios se obtienen pintando el equipo y los lugares de trabajo de trabajo para:

- 1) Indicar las zonas de peligro, proyectos de tráfico, equipo de seguridad e incendio etc.
- 2) Enfocar la atención sobre los elementos críticos del campo visual.
- 3) Proporcionar una reflexión de la luz sin resplandor.
- 4) Proporcionar un descanso visual al empleado cuando momentáneamente aparta la vista de su trabajo. (Siegel y Lane, 1981, p. 257)

El color de las paredes y los techos puede crear armonía o por lo contrario incomodidad, por lo general los colores claros como el blanco, el marfil o el crema, propician más luz. Los tonos más oscuros producen la ilusión de acercar las paredes o los techos; los tonos más claros producen la impresión visual de mayor espacio y ventilación.

“Se supone que las personas se mueven con mayor rapidez, hablan con mayor animación, y se mantienen generalmente más excitadas en un ambiente en el que predomina el color rojo anaranjado que en el que predomina el verde azulado” (Siegel y Lane, 1981, p. 258)

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1984):

- El ruido es otro aspecto importante a considerar dentro de las organizaciones industriales, las máquinas producen ruidos, que pueden afectar la salud y concentración de los trabajadores a corto o largo plazo, trayendo como consecuencia en algunas ocasiones la pérdida del sentido del oído.
- Los efectos que tiene el ruido sobre los seres humanos son de índole muy diversa, y también influye la clase de sonidos que integran el ruido como lo son presión sonora, intensidad, frecuencia, duración, lugar y momento del día (o de la noche) en que se produce.

- En las fábricas en las cuales los niveles del ruido son elevados y donde las tareas son monótonas y repetitivas y donde las personas tienen poca oportunidad de comunicarse entre ellos, es más común que peligre la salud física y mental de los trabajadores.

Concepciones de los factores psicosociales en la dinámica organizacional

El dar una definición concreta del constructo de factores psicosociales es retomar las diversas características percibidas por cada autor dentro de una organización tomando en cuenta sus experiencias, vivencias, representaciones e interpretaciones que ha tenido a lo largo de su vida en el campo académico:

- El comité conformado por la organización internacional del trabajo (OIT) y la organización mundial de la salud, (OMS) consideran que los factores psicosociales *“consisten en interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”*.
- En términos de Bohlander, Snell y Sherman 2001 *“Las causas de las tensiones son muchas; sin embargo, las principales son cargas de trabajo y presiones excesivas, despidos, reestructuración organizacional y las condiciones económicas globales”*.
- Según Álvarez (2006) Los factores psicosociales incluyen: *“La carga mental de trabajo, la autonomía temporal, el contenido del trabajo, la supervisión, participación, la definición de rol, el interés por el trabajador, las relaciones personal y los turnos rotativos”*
- El instituto nacional de higiene y seguridad en el trabajo (2008) señala: *“La relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud no parece tan evidente como la que existe entre otros factores de riesgo (el ruido, por*

ejemplo) y la salud. Los efectos de la organización del trabajo son más intangibles e inespecíficos y se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía etc.) cognitivos (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc.) conductuales (abuso de alcohol, tabaco, drogas violencia, asunción de riesgos innecesarias etc.) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas)” .

- Rodríguez, (2009) considera que *“Los factores de riesgo se presentan durante la interacción del individuo con el medio laboral, razón por la cual, absolutamente ninguna persona que trabaje estará exenta de resultar afectada por ellos. En este medio ambiente de trabajo se mezclan componentes genéticos, psicológicos, sociales y diferentes circunstancias que pueden afectar la salud y bienestar de los trabajadores”.*

Factores psicosociales de la relación intrapersonal e interpersonal de los trabajadores dentro de la organización

Diariamente el trabajador se enfrenta ante situaciones que demandarán de él diversas competencias; las capacidades y formas de reaccionar y actuar ante esa determinada situación va a depender de cada trabajador, de su personalidad, vulnerabilidad, adaptación entre otras.

Ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones. Ciertas características propias de cada trabajador (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, capacidad de adaptación, etc.) determinarán la magnitud y la naturaleza tanto de sus reacciones como de las consecuencias que sufrirá. Así, estas características personales también tienen un papel importante en la generación de problemas de esta naturaleza (OIT, 1998).

Las relaciones interpersonales que el trabajador sostiene con sus compañeros de trabajo, supervisores o sus subordinados así mismo como el apoyo que reciba de los mismos, se relaciona con el nivel de motivación y el estrés que el trabajador pueda tener; la comunicación y la repartición de tareas adecuadas y justas para cada miembro es también un factor atribuible al estrés y desempeño de los trabajadores.

“Cuando en un grupo la repartición de las funciones es ambigua, esta ambigüedad puede acelerar el deterioro de las relaciones entre sus miembros, creándose así riesgos de tensiones psicológicas que revisten la forma de insatisfacción de trabajo” (Caplan, 1975).

La Organización mundial de la salud (OMS) establece que, cuando las condiciones en las que se desempeña el trabajo y las relaciones humanas se mantienen en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, puede haber un incremento de la motivación, de la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora de la salud.

Factores psicosociales relacionados con los recursos del trabajo

Investigaciones han demostrado que los recursos de trabajo, tales como el apoyo social de compañeros y supervisores, retroalimentación del rendimiento, variedad de habilidades, autonomía, y oportunidades de aprendizaje están asociados positivamente con el comportamiento. Los recursos de empleo se refieren a los aspectos físicos, sociales o de organización para el trabajo los cuales pueden:

- Reducir la demanda de puestos de trabajo y los costos fisiológicos asociados.
- Ser funcional en la consecución de los objetivos de trabajo.
- Estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

Por lo tanto, “Los recursos del trabajo no sólo son necesarias para hacer frente a (altas) demandas del trabajo, sino también son importantes para la satisfacción propia, los recursos del trabajo se supone que juegan un papel, ya sea de motivación intrínseca porque fomentan el crecimiento de los empleados el aprendizaje y el desarrollo, o un papel

de motivación extrínseca, ya que juegan un papel decisivo en la consecución de los objetivos del trabajo” (Bakker, Demerouiti, 2007, p. 211)

Hackman y Oldham (1976) sugieren que existen 5 características que hacen que el trabajo sea más satisfactorio para los trabajadores.

- a) “Autonomía” se refiere a la libertad o flexibilidad para que cada trabajador lleve a cabo sus tareas con responsabilidad.
- b) “Variedad de habilidades” se refiere al grado en que cada individuo debe utilizar diferentes habilidades para realizar su trabajo.
- c) “La identidad de la tarea”, se refiere al grado en que cada individuo puede completar una pieza entera de su trabajo.
- d) “La importancia de la tarea” la cual se refiere a la medida a que la tarea de cada individuo afecta la vida de trabajo de otros.
- e) “Retroalimentación de trabajo”, es el grado en que se imparte información acerca del desempeño individual de los trabajadores.”

Estas son algunas características que se han propuesto para la mejora del comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral y personal, se espera también que puedan modificar los comportamientos negativos como lo son el absentismo, la rotación de personal y el bajo rendimiento.

Factores psicosociales de las demandas de la tarea

El lugar de trabajo, las múltiples situaciones propias de la interacción humana en el trabajo; los procesos establecidos, las demandas específicas del puesto de trabajo, turnos y horarios, retribuciones económicas injustas, son variables que se conjugan para provocar en el trabajador “tensiones” que a corto o largo plazo pueden desencadenar padecimientos psicológicos, o emocionales, que se manifestaran en cada persona de manera distinta pudiendo presentar problemas para conciliar el sueño, pérdida de apetito, depresión, ansiedad entre otros trastornos.

El modelo demandas-control es un referente teórico esencial para explicar los factores psicosociales. Por ser considerado el estrés laboral como un desajuste entre “persona y entorno”, y obviamente como la respuesta principal generada por la exposición a factores psicosociales en el trabajo.

De acuerdo al modelo de control- demanda de Karasek (DCM; Karasek,1998), la tensión laboral es principalmente causada por la combinación de las altas demandas del trabajo (particularmente la sobrecarga de trabajo y la presión del tiempo) y el bajo control del trabajo.

Las demandas del trabajo pueden ser cuantitativas (Cuando hay demasiado que hacer) o cualitativas (cuando el trabajo es demasiado difícil). Las investigaciones sugieren que esta sobrecarga de trabajo, tanto cualitativa como cuantitativa, produce diferentes síntomas de tensión psicológica y física; estos síntomas incluyen: insatisfacción en el trabajo, auto depreciación, sensación de amenaza y de malestar, tasa elevada de colesterol, aceleración del ritmo cardíaco y aumento del consumo del tabaco. Algunas de las consecuencias del trabajo monótono y la carga excesiva ya sea cualitativa o cuantitativa son baja autoestima, insatisfacción del trabajo. (OIT, 2011)

Según karasek, citado en Organización internacional del trabajo, (2011) este modelo; *“se basa en las características psicosociales del trabajo: las demandas psicológicas que éste plantea y una cierta combinación de control de tareas y uso de las capacidades (la llamada latitud de toma de decisiones”*.

Factores psicosociales relacionados con las funciones de los trabajadores

Cuando la función atribuida al trabajador es ambigua (por falta de claridad en el contenido de la tarea), cuando es contradictoria o hay oposición entre las diferentes exigencias del trabajo, cuando es conflictiva (conflictos de competencia), esta situación puede ser en sí causa principal de estrés. Se ha indicado que una función ambigua o contradictoria puede causar trastornos cardiovasculares, entre otros.

La importancia de contar con una descripción de puestos se vuelve útil y necesario ya que el empleado puede tener conocimiento exacto acerca de cuáles son las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo (Allens, 2006). El departamento de recursos humanos tendrá el conocimiento acerca de las actividades de cada uno de los empleados, que pueda servir para cualquier tipo de situación que pudiese ocurrir en la organización.

Factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud

El contexto laboral en sí mismo, así como el conjunto de situaciones que se generan a partir de las relaciones interpersonales en el trabajo; las exigencias del puesto de trabajo, los mismos procesos de trabajo, las maquinarias y los horarios rotativos, son elementos que al juntarse generan lo que llamamos "tensiones" en el trabajador, y que en un determinado momento puede desencadenar padecimientos psicológicos o mentales y emocionales, que se manifestarán en trastornos de insomnio, pérdida del apetito, depresión, ansiedad entre otras.

Kailmo, Mostafa y Cooper (1988) sostienen lo siguiente:

Las experiencias pasadas, los factores genéticos y las actuales condiciones de vida en general son condiciones que influyen en la relación de los factores psicosociales con la salud de los trabajadores, por tanto no es frecuente que una persona se vea expuesta aisladamente a las influencias psicosociales procedentes del medio laboral, por consiguiente, las reacciones a las situaciones percibidas y la capacidad de afrontar periodos de estrés y recuperarse de ellos están determinadas, en cierta medida por las características individuales.

En años recientes se ha comenzado a tomar más importancia a los recursos humanos que a los recursos materiales, pues diversas investigaciones han demostrado que los trabajadores insatisfechos, no motivados y sometidos a estrés pueden tener más problemas de salud y por lo tanto las personas enfermas tenderán a ser menos productivas, a faltar con

mayor frecuencia al trabajo y sentir más inclinación por cambiar de empleo. La satisfacción profesional, la salud, la dedicación al trabajo y la productividad van juntas.

Para Goleman (2000).

“La sensación de impotencia con respecto a las presiones laborales es perniciosa por sí sola. Entre empleados y pequeños comerciantes, los que tienen una fuerte sensación de manejar lo que les sucede en la vida tienden a enojarse, deprimirse o agitarse menos cuando se enfrentan a conflictos y tensiones en el trabajo. Pero quienes se sienten faltos de control son más propensos a inquietarse o a renunciar”.

Siguiendo la misma línea los estímulos psicosociales actúan sobre el hombre, y éste se caracteriza por su programa psico biológico individual, es decir su propensión a reaccionar según ciertos patrones, por ejemplo, al resolver un problema o adaptarse a un medio. A su vez esa propensión está condicionada por factores genéticos e influencias ambientales previas. Se provocan reacciones por la acción recíproca o el desajuste entre las oportunidades y exigencias inherentes al medio y las necesidades, facultades y expectativas individuales. Cuando el ajuste no es bueno, cuando no se atienden a las necesidades o las facultades no se utilizan lo suficientemente o se fuerzan con exceso, el organismo reacciona con diversos mecanismos patógenos, que pueden ser cognoscitivos, afectivos, de conducta o fisiológicos y en ciertas condiciones de intensidad, frecuencia o duración y cuando están presentes o ausentes determinadas variables interactuantes, pueden provocar la aparición de precursores de enfermedades.

Kailmo, Mostafa y Cooper (1988):

Las patologías que los trabajadores pueden enfrentar debido a los diversos factores psicosociales son diversas, pueden ser estas, conductuales, cognitivas y afectivas; son ejemplos de mecanismos patógenos cognoscitivos la limitación del campo de percepción (visual en túnel) o la disminución de la capacidad de concentración, creatividad o adopción de decisiones, son ejemplos de mecanismos patógenos afectivos la ansiedad o angustia, la depresión, la alineación la fatiga mental, la apatía y la hipocondría. Son mecanismos patógenos de conducta el consumo excesivo de alcohol, tabaco u otras drogas, el correr riesgos innecesarios en el

trabajo y en la circulación vial y el comportamiento agresivo y violento no justificado contra otro ser humano o contra uno mismo (conducta suicida).

Por otra parte otros de los síntomas causado por las altas demandas de trabajo y el bajo control sobre ellas es a lo que se ha denominado “Burnout” es el término en inglés o el término en español conocido como “El Síndrome del quemado” es usualmente definido como un síndrome de agotamiento, cinismo y falta de eficacia profesional; más específicamente es caracterizado por la combinación de baja energía (agotamiento) y baja identificación (cinismo). (Maslach, Schaufelli, Leiter. 2001).

El estado contrario al síndrome del quemado es el llamado “Flow” el cual se refiere al estado óptimo de la mente y del cuerpo, fácil concentración, control completo de la situación, distorsión del tiempo y disfrute intrínseco, es una combinación de alta energía (vigor) y alta identificación (vigor). (Bakker, Schaufeli, 2008).

La motivación como factor del desempeño - valoración psicosocial

A lo largo del tiempo con el afán de descubrir y explicar que es lo que mueve a las personas en busca del logro de algo valioso para ellos, distintos investigadores han logrado conceptualizarlo, a continuación se presentan dos definiciones:

Spector, 1996, sostiene que la motivación es un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas. Desde cierta perspectiva, se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta a lo largo del tiempo.

La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, desde el punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. (Newstrom, 2007)

La motivación es un concepto que con cotidianidad escuchamos dentro de las organizaciones, hay diversos factores que impulsan a la gente a trabajar duro, la necesidad de obtener dinero es uno de ellos, los retos, el deseo de aprender nuevas cosas, a otras quizá el reconocimiento de compañeros y jefes a otras ver a su familia feliz y sana. La

motivación en el trabajo es considerada como una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona.

Sobre los tres elementos vitales que cada empleado tiene con respecto a la motivación, Newstrom, 2007 sostiene lo siguiente:

- Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño).
- Nivel de esfuerzo apropiado (contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante)
- Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente)

La motivación requiere también de descubrir y comprender los impulsos y las necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. Deben reforzarse los actos positivos que realizan para la organización, los empleados suelen estar más motivados cuando tienen las metas claras a alcanzar y saben lo que se espera de ellos. Las necesidades, el esfuerzo, las metas, las expectativas y los sentimientos de equidad, son los principales aspectos a tomar en cuenta cuando se desea ayudar en la motivación de un empleado o colaborador. (Newstrom, 2007).

Las teorías de la motivación en el trabajo se ocupan de las razones, además de la capacidad, del porque algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos, distintas teorías han logrado establecer cuáles son esos “motores” que mueven a las personas desde distintos puntos de vista.

La teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por (Maslow, 1943, citado en Spector 1996) sostiene que la satisfacción de necesidades humanas es indispensable para la salud tanto física como psicológica.

Las necesidades humanas se ordenan en una jerarquía que comprende necesidades físicas, sociales y psicológicas en el primer nivel se encuentran ubicados los requerimientos fisiológicos más elementales los cuales comprenden las necesidades físicas de supervivencia, como agua, aire y alimento. El segundo nivel se compone

de las necesidades de seguridad, es decir que protegen al individuo del peligro, como el techo y el vestido. Las necesidades amorosas componen el tercer nivel, e incluyen las necesidades de amor, afecto, y el respeto con los demás, el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima como el respeto de sí mismo y de los otros, por último se tiene la autorrealización, el cual se refiere a la satisfacción de las metas personales y a la realización del propio potencial.

Desde el punto de vista de Maslow una necesidad debe estar sin ser satisfecha a efectos de generar motivación, de modo que las personas actúan movidas por el nivel de necesidades más alto aun no satisfecho.

La teoría de la jerarquización de las necesidades ha ejercido un efecto positivo sobre las organizaciones, pues sigue siendo materia de enseñanza, esta teoría a contribuido a dirigir la atención a la importancia de satisfacer las necesidades de los empleados en el trabajo. (Spector, 1996)

Otra de las teorías que nos explica las razones por las cuales un individuo suele ser más eficaz que otro en ciertas circunstancias del entorno laboral o social, es la teoría de la autoeficacia propuesta por (Bandura, 1982, citado en Spector 1996) esta teoría establece que la motivación y el desempeño están determinados en parte por la efectividad con la que las personas creen que pueden actuar, en otras palabras las personas con autoeficacia alta se sienten capaces de realizar tareas, por lo que tendrán la motivación suficiente para invertir el esfuerzo que sea necesario, las personas con baja autoeficacia no se sienten capaces de realizar tareas, no tendrán motivación y no realizarán ningún esfuerzo.

Aunque es posible atribuir al menos una parte de la relación entre la autoeficacia y el desempeño de las personas a la motivación, otra se debe a la capacidad. Una de las formas en que se desarrolla la autoeficacia alta es a través del éxito en el pasado, y por ende, tengan posibilidades de alcanzar una eficacia alta. (Spector, 1996).

Con respecto a la teoría de la autoeficacia aplicada al ambiente laboral Spector (1996) sostiene lo siguiente.

La teoría de la autoeficacia puede utilizarse con provecho en la esfera del trabajo, pues postula que la motivación y el desempeño pueden enriquecerse

mediante elevar la autoeficacia de los empleados, desarrollándose a través de una serie de éxitos cada vez más difíciles. Esta estrategia puede resultar de especial importancia para los nuevos empleados, pudiendo asignárseles tareas cada vez más difíciles, su autoeficacia aumentaría en medida proporcional a sus éxitos.

Otra de las teorías que a resultado de mucha utilidad por los psicólogos organizacionales es la llamada Teoría del establecimiento de metas, la idea básica de esta teoría señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos o metas, términos estos que se utilizaran de manera indistinta. De acuerdo con esta teoría, una meta es lo que la persona desea conscientemente alcanzar o conseguir. Las metas pueden ser establecidas de forma muy específica o muy general. (Locke y Latham, 1990, citado por Spector, 1996)

(Locke y henne 1986, citado por Spector, 1996) señalan cuatro formas en que las metas pueden modificar la conducta. Primero dirigen la atención y la acción a las conductas que, desde la perspectiva de la persona, servirán para alcanzar la meta, segundo, las metas movilizan el esfuerzo en el sentido de que la persona concentra todas sus energías en dicho esfuerzo, tercero, las metas incrementan la persistencia, lo que resulta en una mayor inversión de tiempo en las conductas necesarias para alcanzar el objetivo planteado, por último, las metas pueden motivar la búsqueda de las estrategias más efectivas para alcanzarlas.

La teoría del establecimiento de metas predice que las personas realizaran todos los esfuerzos necesarios para conseguir sus objetivos y que el rendimiento laboral está en función de las metas trazadas. Desde el punto de vista de la organización, el establecimiento de objetivos representa un medio efectivo para mantener o mejorar el desempeño.

Los factores necesarios para que el establecimiento de metas resulte efectivo: Primero los empleados deben contraer un compromiso con sus metas, es decir que acepten dicha meta, segundo la retroalimentación es necesaria ya que permite a las personas conocer si su comportamiento conducen o no a la consecución de sus metas, tercero cuanto más difícil es la meta trazada, tantas más posibilidades habrá de mejorar el rendimiento. (Spector, 1996)

Frederick Herzberber (citado por Mazerovsky, 2008) en su teoría de los dos factores sostiene que entre el ambiente externo y el trabajo del individuo existe una motivación la cual depende de los factores higiénicos y los factores motivacionales:

Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes etc.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y de actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Maserozky (2008) sostiene que por naturaleza el ser humano es un ser social que necesita de la interacción de los otros, siendo los seres humanos los que forman las llamadas organizaciones, el análisis y comportamiento humano vendrá hacer el elemento más importante para llegar a comprender y analizar las organizaciones.

Kurt Lewin (citado por Maserozky, 2008) sostiene que la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

- 1.- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que los rodean.
- 2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico en cada parte depende de la interacción dinámica con los demás, ese campo psicológico es un ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta el medio ambiente.

Kurt Lewin desarrolló una fórmula para explicar el comportamiento de la persona en relación a su ambiente:

$C = F(P, M)$ en donde el comportamiento (C) es el resultado o función (F) entre la interacción de la persona (P) y su ambiente (M). La Persona (P) en esta ecuación, está determinada por las características genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje realizado a través del contacto con el medio ambiente.

Baron y Byrne, 1994 (citados por Barra Almagiá, 2007) consideran que las diversas condiciones o factores que afectan la interacción social pueden ser agrupados en 5 grandes categorías:

- 1) Acciones y características de los otros (sexo, estatus, atractivo, etc.)
- 2) Procesos cognitivos básicos que subyacen nuestros pensamientos, creencias, ideas y juicios acerca de otros.
- 3) Variables ecológicas, es decir influencias directas e indirectas del ambiente físico.
- 4) Contexto cultural en que ocurre la conducta (normas, expectativas, valores)
- 5) Aspectos biológicos de nuestra naturaleza y herencia genética que son relevantes en algunas formas de conducta social.

La salud y seguridad de los empleados como factor del desempeño – valoración psicosocial

EL entorno del trabajo actúa de diversas maneras sobre la salud física y el bienestar emocional de los empleados, distintos son los factores que influyen en el rendimiento de los trabajadores a continuación se presentan algunos de ellos:

“Las condiciones físicas del trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas, en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos” (Spector, 2002, p. 242)

Como efectos directos del ambiente físico se puede decir, cuando el empleado resbala por una escalera se rompe una pierna hasta morir intoxicado dentro de una fábrica, cuando los efectos se presentan de manera indirecta pudiera ser que los operadores de una fábrica a causa de la presión y el estrés tomen alcohol con regularidad para resistir a la tensión.

Según Spector, 2010, algunas de las principales enfermedades para los trabajadores de las ocupaciones más comunes son: las enfermedades infecciosas, el ruido, agresiones físicas, tareas repetitivas, temperaturas extremas y sustancias tóxicas.

Condiciones del trabajo: ruido

“En la esfera laboral, es preocupante la exposición a sonidos extremadamente altos que exceden los 85 decibeles. Si persiste a lo largo de meses o años, el sonido moderadamente alto puede causar pérdida permanente de la audición, en especial en las frecuencias más altas, sin embargo, como el ruido de esta intensidad no suele producir dolor, muchos empleados no hacen nada para evitarlo” (Spector, 2010, p. 244)

Condiciones de trabajo: tareas repetitivas

“El trabajo tradicional de las líneas de ensamblaje exige que el empleado realice la misma operación una y otra vez, tales tareas repetitivas pueden dar lugar a lesiones repetitivas, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y en ocasiones, lesionarse de manera permanente”. (Spector, 2010, p. 254)

“Las lesiones repetitivas se reducen aplicando dos estrategias, las cuales no implican ningún costo. Primero, el diseño adecuado de equipo y herramientas contribuye a reducir la tensión corporal que produce estas lesiones, la segunda estrategia consiste en permitir a los empleados que tomen descansos frecuentes”. ” (Spector, 2010, p. 281)

Condiciones del trabajo: temperaturas extremas

Ciertas enfermedades y hasta la muerte pueden sobrevenir si la temperatura interna se desvía demasiado de los 37° Celcius; las temperaturas internas superiores de los 45° C o inferiores a los 25° C no tardan en producir la muerte, en la mayoría de los casos por infarto. (Bell, 1981).

“Es importante que los empleados en condiciones calientes, beban suficientes líquidos para prevenir la deshidratación, ya que el sudor es el principal medio del que se vale el organismo para conservar su temperatura interior” (Spector, 2010, p. 246).

Condiciones del trabajo: exposición a sustancias tóxicas

Otro de los factores que pueden provocar enfermedad en los trabajadores es la exposición a las sustancias tóxicas dentro de las áreas de trabajo.

“Las reacciones que provoca el contacto con estas sustancias pueden comprender desde síntomas menores e insignificantes, como jaquecas, náuseas, a condiciones serias que pueden dañar de modo permanente órganos vitales como los riñones o el hígado (Spector, 2010, p. 247).

Se dice que en ocasiones solo algunos individuos sensibles manifestaran síntomas, aunque no es inusual que la mayor parte de los empleados de una oficina contraigan una enfermedad; lo que se ha denominado síndrome del “edificio enfermo” el cual puede deberse a sustancias tóxicas o a microorganismos (Spector, 2010).

Condiciones del trabajo: horarios de trabajo

Aunque la mayoría de los empleados trabajan en horarios normales de aproximadamente 8 horas diarias en días hábiles, el uso de horarios no normales, los cuales

comprenden turnos laborales más largos, las noches y los fines de semana, se extiende cada vez más en las organizaciones.

Muchas organizaciones como lo son hospitales, fábricas con mucha demanda de productividad, requiere el uso de 2 o 3 turnos de trabajadores para cubrir todo el día, a estos turnos se les conoce como diurnos, vespertinos nocturnos (Spector, 2010).

Respecto a los problemas de salud que traen consigo los horarios nocturnos Spector (2010) encontró lo siguiente:

La perturbación del ciclo típico de sueño/vigilia es el principal problema de salud, con este ciclo se asocian los ritmos circadianos de los cambios fisiológicos que se verifican a lo largo del día, entre los cuales se encuentran los cambios en la temperatura corporal y en los niveles de hormonas de flujo sanguíneo. En varios estudios se ha descubierto que las personas que trabajan por las noches tienen más posibilidades de sufrir trastornos de sueño que los empleados que lo hacen en turnos normales. La perturbación del sueño no es el único problema de salud que se ha asociado con los horarios nocturnos, se ha demostrado que los problemas del sistema digestivo son más frecuentes entre los trabajadores nocturnos.

Condiciones del trabajo: accidentes

Las tres causas básicas de los accidentes según Dessler (2001).

Las condiciones de seguridad son la causa principal de accidentes. Éstas incluyen factores como:

- Equipo protegido en forma indebida
- Equipo defectuoso
- Procedimientos peligrosos dentro, sobre o alrededor de máquinas y equipo
- Almacenaje inseguro: acumulación, sobrecarga.
- Iluminación inadecuada: luz intensa y molesta o insuficiente

- Ventilación inadecuada: cambio de aire insuficiente, alimentación de aire contaminado.

Las causas de los accidentes en las organizaciones son numerosas y diversas, Dessler (2001) establece algunas de las más comunes.

Alrededor de una tercera parte de los accidentes ocurren junto a carretillas elevadoras y otras áreas de manejo y elevación de materiales. Los accidentes más graves por lo general ocurren cerca de las máquinas y sierras para metal y carpintería o junto a maquinaria de transmisión como mecanismos de transmisión, poleas y volantes. La tercera causa de accidentes son: caídas de escaleras fijas, escaleras de mano, pasillos y andamios. Otras causas importantes de accidentes son herramientas de mano (como formones y destornilladores) y el equipo eléctrico (extensiones de cables, caídas de tensión, etc.)

“Otro de los factores de accidentes laborales además de las condiciones de inseguridad son: el trabajo en sí, el horario de trabajo, caídas de tensión, etc.” (Desler, 2001, pag. 571)

Los expertos en seguridad y los administradores están conscientes que es imposible acabar con los accidentes con sólo disminuir los actos inseguros, inclusive son conscientes que en gran cantidad de ocasiones son los propios trabajadores los que provocan los accidentes, algunos de los actos inseguros desarrollados por los trabajadores son:

- Arrojar materiales.
- Operar o trabajar a velocidades inseguras, demasiado lento o demasiado rápido.
- Hacer inoperantes los mecanismos de seguridad, eliminándolos, ajustándolos o desconectándolos.
- Usar procedimientos inseguros para cargar, situar, mezclar o combinar.

Los actos inseguros, como los mencionados, pueden socavar hasta los mejores intentos de su parte para reducir al mínimo las condiciones de inseguridad. Por consiguiente, a continuación se presentan las causas de los actos inseguros.

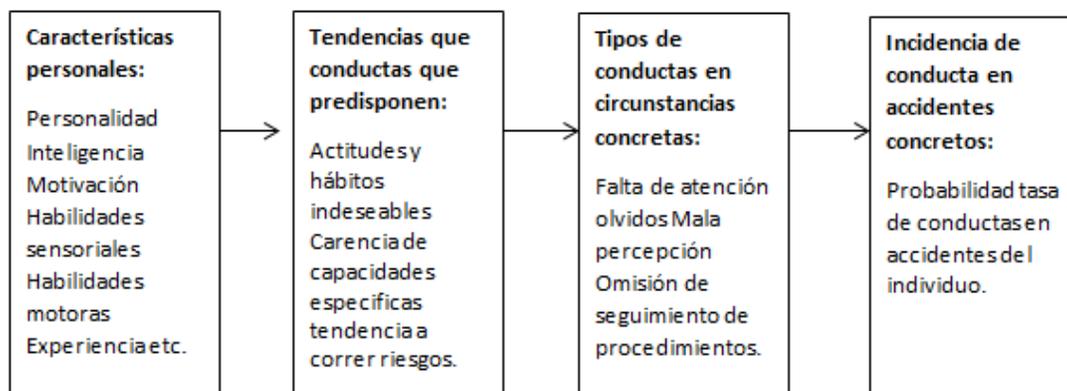


Figura 1.3 Cómo pueden influir los factores personales en la conducta de los empleados en el caso de accidentes. (Dessler, 2001).

Esta figura nos muestra un modelo en resumen de la forma en que las características personales están relacionadas con los accidentes. Los psicólogos Ernest McCormick y Joseph Tiffin sostienen que las características personales (Personalidad, motivación, etc.) sirven de base para ciertas “Tendencias de la conducta” como la tendencia a correr riesgos y de actitudes indeseables. Estas tendencias de la conducta, a su vez, dan por resultado actos inseguros, como la falta de atención y la deficiencia en el seguimiento de los procedimientos. A su vez, estos actos inseguros aumentan la probabilidad de que alguien sufra un accidente.

Existen 4 rasgos según Dessler (2001) que caracterizan a las personas más propensas a sufrir un accidente:

- La vista: Está relacionada con la frecuencia de los accidentes en muchos trabajos. Por ejemplo los conductores de autos pasajeros, los conductores de autobuses urbanos y los operadores de máquinas que tienen grandes habilidades visuales sufren menos accidentes de aquellos que no las tienen.
- La edad: se sabe que los accidentes ocurren con más frecuencia entre los 17 y los 28 años de edad y de ahí llegan a su mínimo hacia finales de los 50 y 60 años. Si bien se pueden encontrar distintos patrones el factor de la edad, al parecer es bastante general.

- Las habilidades perceptivas frente a las motoras: un investigador llega a la conclusión de que “cuando la habilidad perceptiva de un trabajador es igual o superior a su habilidad motora el empleado es un trabajador relativamente seguro. Pero cuando el nivel de percepción es inferior al nivel motor, el empleado es propenso a los accidentes y su propensión ira aumentando a medida que aumenta esta diferencia” Es decir es más probable que sufra accidentes un trabajador que reacciona más rápido de lo que puede percibir.
- Los intereses vocacionales: después de un estudio de los empleados peligrosos y no peligrosos, en una planta empacadora de alimentos, encontró que los empleados que tenían calificaciones más altas en cuanto a su propensión a sufrir accidentes, también tenían tasas más altas de accidentes, en los puestos peligrosos y no peligrosos.

El estrés como factor de desempeño – valoración psicosocial

“Existen múltiples situaciones o condiciones que podrían interpretarse como factores de estrés en el trabajo, según investigaciones realizadas existen cinco condiciones que son consideradas como las más influyentes sobre el estrés” (Spector, 2010, p.252).

Ambigüedad y conflictos de roles: la ambigüedad de roles es el grado en que los empleados desconocen cuales deberán ser sus funciones y responsabilidades en el trabajo: este conflicto ocurre cuando hay incompatibilidad entre las exigencias del empleo o entre el trabajo y las esferas ajenas a ésta. Como ejemplo de esta ambigüedad de roles está el gerente a quien se delega la administración de una tienda departamental sin proporcionarle instrucciones u órdenes; quizá él no sepa quién asigna precios a los artículos, quien determina, los pedidos que deben formularse etc, (Newstrom, 2007).

Sobre la sobrecarga de tareas, Spector, (2010) establece:

La sobrecarga y los límites de tiempo presionan a los empleados y generan estrés. Con frecuencia, estas presiones provienen de la administración, cuya mala calidad ocasiona estrés. Como ejemplos de factores productores de estrés relacionados con

la administración se pueden mencionar un supervisor con estilo de liderazgo autocrático, un ambiente laboral inseguro, falta de control sobre el propio puesto y una autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades.

Algunos trabajos provocan más estrés que otros los que implican un trabajo en turnos rotativos, tareas realizadas a la velocidad de las máquinas, un trabajo rutinario y repetitivo o ambientes peligrosos se relacionan con un mayor estrés.

El siguiente cuadro presenta las causas típicas de estrés en el puesto, Según Newstrom (2007)

- Sobrecarga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Mala calidad de la supervisión
- Ambiente laboral inseguro
- Falta de control personal
- Autoridad inadecuada en relación con las responsabilidades
- Conflicto y ambigüedad de roles
- Diferencias entre los valores de la empresa y de los empleados
- Cambio de cualquier tipo, especialmente cuando es importante o inusual
- Frustración
- Tecnología con capacitación o apoyos inadecuados

Sobre la relación del estrés con el desempeño laboral Turcotte (2007).

De acuerdo al nivel que alcance, el estrés puede ser útil o perjudicial para el desempeño laboral. Cuando no hay estrés, los retos laborales están ausentes y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que aumenta el estrés el desempeño es mayor porque éste ayuda a una persona a buscar recursos para satisfacer las necesidades laborales. El estrés constructivo es un estímulo beneficioso porque impulsa a los empleados a responder a sus retos, por otra parte si la tensión llega a niveles demasiado elevados, se convierte en una fuerza destructiva, por lo tanto el desempeño empieza a disminuir en algún momento porque el exceso de tensión interfiere en con él.

Tensión laboral	Ejemplos de resultados específicos
Reacciones psicológicas	Inestabilidad emocional Irritabilidad Nerviosismo Preocupación crónica Depresión Agotamiento
Reacciones fisiológicas	Úlceras Problemas digestivos Dolores de cabeza Hipertensión Trastorno del sueño
Reacciones conductuales	Tabaquismo en exceso Abuso de alcohol o drogas Ausentismo Agresión Problemas de seguridad Problemas de desempeño

Cuadro: Ejemplos de tensiones laborales de cada una de las tres categorías de tensiones laborales: (Spector, 2002) .

El liderazgo como factor del desempeño – valoración psicosocial

Las diferentes estrategias, habilidades y actitudes de los líderes en el área de trabajo son fundamentales para el desempeño óptimo de los trabajadores, se a comprobado que gran parte del éxito en las organizaciones se debe a la capacidad de sus líderes de lograr transmitir una visión en común y hacer que todas las actividades se dirijan al logro de la misma

Lowney (2004), afirma que una de las características de un líder es alinear a su equipo hacia una misma visión. Un líder debe saber comunicar el rumbo tanto verbalmente como con hechos, de manera que influya en la creación de equipos para obtener los resultados esperados.

Según Lowney, los líderes:

- Enseñan y aprenden continuamente
- Buscan la excelencia
- Relacionan, directamente, su energía con sus metas
- Resuelven los problemas de manera creativa. Son innovadores
- Permanecen abiertos a ideas nuevas
- Influyen en los demás con el ejemplo, con sus ideas y enseñanzas.

Jhon Kotter (2009), de la Universidad de Harvard profundiza, explicando que el líder debe:

- Tener una visión clara del rumbo a seguir.
- Poseer una visión a futuro
- Implementar las estrategias para producir los cambios necesarios para la realización de sus metas

Gran parte del éxito o el fracaso de una organización se debe al estilo de liderazgo poco eficiente, ya que rara vez las organizaciones se preocupan por que los Jefes o supervisores asistan a cursos o se les provee de las herramientas necesarias para la adquisición de nuevas habilidades propias de los líderes.

Es importante mencionar las habilidades interpersonales y sociales necesarias para el papel del líder. Estas en ocasiones pueden desarrollarse y/o fortalecerse en la práctica, a continuación se presentan 7 habilidades y competencias:

- ✓ Competencia
- ✓ Capacidad de escucha
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Motivación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Delegar

La importancia de la comunicación en la organización

La comunicación es un proceso complejo, al que, en muchas ocasiones, no se le da la importancia debida.

Cuando el mensaje es confuso, da lugar a conflictos e inseguridad por parte de las personas. Una correcta comunicación permite transmitir con claridad lo que se desea (Progresos, planes, prioridades etc.) y evita los rumores. La información oportuna y transparente ayuda a crear una cultura más abierta. Kouzes y Posner (2008).

Jones (2010) considera 2 elementos importantes del proceso de comunicación:

- ✓ El contenido de la información debe ser claro, conciso, correcto y enfocado a lo verdaderamente importante.
- ✓ El proceso en sí es complejo, incluye lo siguiente:
 - La comunicación verbal y no verbal deben estar en armonía
 - Congruencia y consistencia entre todos los mensajes emitidos
 - Libre de interferencias que pueden alterar la información

Jones (2010), afirma que una escucha ineficaz es la mayor barrera de la comunicación; algunos factores como el estrés, las preocupaciones, etc. Pueden ocasionar una “escucha selectiva”. En ciertas situaciones, las palabras se oyen, pero la mente no está procesando la información; es decir, oímos pero no escuchamos, somos “falsos escuchadores”.

La recomendación de Armsotrong (2011), para atender dicha problemática incluye 5 consejos:

- Concentrarse en la comunicación verbal y no verbal del interlocutor.
- Ser receptivo, y así demostrar que se está escuchando
- Hacer preguntas para clasificar las ideas
- Permitir a las personas que hagan sus comentarios sin interrupciones
- Demostrar que estamos comprendiendo lo que el otro quiere decir.

La retroalimentación como factor que motiva a continuar con las tareas

Para Hargie, (2006) La retroalimentación brinda una perspectiva diferente con respecto a cómo percibo a los demás, a mí mismo, y como perciben los otros mi comportamiento. La retroalimentación no solo nos brinda conocimientos acerca de nuestra actuación sino que, si se utiliza de forma correcta puede ser un factor que nos motiva a continuar con nuestra tarea.

Consideraciones importantes con respecto a la retroalimentación (IOE, 2012):

- Una retroalimentación constructiva es informativa. Ayuda a estar más conscientes de nuestro comportamiento para desarrollar las habilidades de comunicación
- Una retroalimentación constructiva no siempre aborda aspectos positivos de las personas. La retroalimentación a cerca de algo negativo, puede ser útil, pero hay que saber transmitirla con habilidad para no perjudicar o hacer sentir mal a la persona que lo recibe
- Una retroalimentación destructiva, por lo contrario, desmoraliza a la persona, la enoja y la avergüenza. Es importante evitar este tipo de retroalimentación.

Evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral

“La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (Wayne, Mondy, 1997, p. 326)

Para muchas organización, la meta principal de un sistema de evaluación es el mejoramiento del desempeño, sin embargo existen otras razones por las cuales se emplean las evaluaciones de desempeño, pudiera ser para dar un ascenso, un aumento de sueldo, capacitar en áreas o aspectos que se requiera, o bien despedir a los empleados poco eficientes.

Según Copuano (2004) La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación
- El descubrimiento de personas clave
- El descubrimiento de competencias del evaluado
- La ubicación de cada persona en su puesto evaluado y desarrollo de la misma
- La retroalimentación para una autoevaluación de desempeño
- La toma de decisiones sobre salarios

Planeación de recursos humanos: la planeación de la sucesión en los puestos es una preocupación en todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en materia de recursos humanos tiene la organización para apoyar el esfuerzo. (Wayne, Mondy, 1997, p. 327).

Planeación y desarrollo de carrera: se puede conceptualizar la planeación y el desarrollo de carrera desde un punto de vista individual y organizacional. En cualquier caso, los datos de las evaluaciones de desempeño son esenciales para determinar los puntos fuertes y débiles de un empleado y precisar su potencial. Los gerentes pueden utilizar esta información para aconsejar a sus subordinados y ayudarles en el desarrollo e implementación de sus planes de carrera. (Wayne, Mondy, 1997, p. 328).

Desarrollo de recursos humanos: una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, un ejemplo sería que el supervisor tenga problemas de disciplina hacia sus trabajadores en este caso se pudiera sugerir sesiones de capacitación dirigidas a este problema. (Wayne, Mondy, 1997, p. 332).

Métodos para la evaluación de desempeño: los gerentes pueden seleccionar entre varios métodos de evaluación. El tiempo de sistema de sistema de evaluación de desempeño que se utiliza depende de su propósito si el énfasis principal es la selección de personas para su promoción, capacitación e incrementos de sueldo por méritos puede ser un método tradicional como el de las calificaciones, existen otras necesidades como por ejemplo analizar las necesidades en cuestión de habilidades y actitudes de los trabajadores en este caso aplicarían otro tipo de evaluaciones.

La evaluación 360° premium la cual nos permite conocer la perspectiva de desempeño en todos los individuos involucrados en la organización (Jefe inmediato, trabajador, cliente interno, cliente externo, Compañeros) una vez hecha la evaluación se realiza el feedback a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas no solo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. (Copuano, 2004).

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

Diseño: Exposfacto, transversal y descriptivo.

Hipótesis: Los factores psicosociales influyen de manera significativa en el desempeño de los trabajadores.

Operalización de Variables:

• Variable dependiente:	Factores psicosociales
• Variable independiente:	Desempeño
• Variable extraña:	Cansancio, desconfianza, hambre, sueño.

Escenario:

La Empresa donde se realizó dicha investigación se ubica en el municipio de Ciénega de flores, km. 24.4. La planta actualmente está estructurada en 6 diferentes áreas: Forja, Biselado, Calidad, Corte, herramental, Mantenimiento y Embarques. Las instalaciones de la organización, cuentan con servicio de comedor, casilleros, baños, estacionamiento, se dispone a si mismo dependencias para el área de administración, sala de cursos, servicio médico, laboratorio, almacén de pinturas y disolventes

El proceso de aplicación del instrumento de evaluación y cuestionarios fueron aplicados en la sala de capacitación de la organización. Anexo/fotografías 1

Participantes:

Los participantes de la investigación fue una población total de 60 operadores de sexo masculino, de entre 20 años y 58 años de edad, con escolaridad de educación básica, los cuales están distribuidos en 6 diferentes áreas; forja, calidad, biselado, corte, herramientas, mantenimiento, embarques.

Instrumentos:

Para el desarrollo de este trabajo se utilizó como instrumento:

“Encuesta mixta” Anexo “Escala del perfil psicosocial del trabajador”

Dicho instrumento de investigación, se estructura en 7 apartados, la primer variable “Familiar” formada por 5 preguntas que nos permitieron conocer la relación familiar del trabajado. El segundo apartado “Psicológico” estructurado por 5 preguntas las cuales arrojaron información de la situación Emocional/ Psicológica, el tercer apartado corresponde a la variable “Relaciones interpersonales en la organización” estructurado por 5 cuestiones, el cuarto apartado “Condiciones de trabajo” estructurado por 5, el quinto apartado “Recursos del trabajo” el sexto apartado “Demandas de la tarea”, formado por 5 preguntas para conocer y el séptimo apartado “Transporte y vivienda”

Procedimiento:

El siguiente será desarrollado a través de fases:

Fase 1: Elaboración del anteproyecto el cual incluye aspectos estratégicos, teóricos y metodológicos.

Fase 2: Se establece un contrato psicológico con la organización en el cual la organización se compromete a facilitar el espacio, y el tiempo de los trabajadores siempre y cuando esto no afecta el ritmo de la producción de la empresa. Estableciendo como acuerdo prioritario a manejar la información proporcionada por los operadores de manera ética y profesional, se elabora una carta firmada por ambos interesados. Anexo

Fase 3: Realización de las entrevistas: se solicitó autorización a los supervisores de las distintas áreas para entrevistar a sus trabajadores, el permiso dependía de la carga de trabajo y producción, diariamente se entrevistaron a 2 o 3 trabajadores, en el área de capacitación, la duración de las entrevistas fue de entre 30 minutos hasta 2 1/2 horas como máximo, la extensión de la entrevista dependía de las aportaciones que el operador proporcionaba, su apertura, nivel de confianza, estado de ánimo, personalidad, así como también problemáticas presentes que trajera consigo, dichas entrevistas permitieron conocer la perspectiva de los trabajadores en lo referente a las dimensiones personales, psicológicas y organizacionales.

Fase 4: Una vez realizadas las entrevistas se llevó a cabo el análisis de los datos, en base a este análisis se hizo el diseño de la encuesta “Escala psicosocial del perfil del trabajador”

Fase 5: Diseñada la “Escala psicosocial del perfil del trabajador”, se validó por el método jueceo de expertos, con la participación de expertos en el tema, así mismo con la participación de maestros y doctores de la facultad de Psicología de la UANL.

Fase 6: Se llevó a cabo la aplicación de la encuesta a 60 operadores de las distintas áreas, la encuesta fue aplicada en el área de comedor de dicha organización.

Fase 7: Análisis de datos cuantitativos con uso de Excel Microsoft office.

Fase 8: Análisis y estructuración de respuestas cualitativas.

CAPÍTULO IV- RESULTADOS

El presente capítulo describe los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados en el proyecto de investigación referente a los factores psicosociales relacionados con el desempeño dentro de una organización del noreste de México. Los resultados proyectan a manera descriptiva y gráfica los índices y porcentajes reportados de los datos recabados a través del instrumento antes descrito.

Siendo pertinente para el presente proyecto, los datos recolectados (respuestas de los sujetos) se sometieron al análisis de validez y confiabilidad cumpliendo como requisito para asegurar y determinar la fiabilidad de los resultados posteriores a describir.

Resultados del análisis del comportamiento muestral y propiedades psicométricas del instrumento.

En primera instancia, la base de datos fue analizada en el paquete estadístico SPSS IBM 21, mediante el uso de la prueba de normalidad univariante de la prueba Kolmogorov-Smirnov (KS) para una distribución de contraste normal; asimismo, el ajuste KS Lilliefors. Los resultados muestran un estadístico $KS = .095$ ($p = .200 < .05$), por lo cual se puede concluir que la muestra y su distribución se comportan de acuerdo a la normalidad, se acepta así la hipótesis nula que evidencia que los datos analizados con esta prueba sigue una distribución esperada (ver tabla 1).

Tabla 1: Prueba de normalidad: Kolmogorov-Smirnov (KS).

Escala	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Escala de Factores Psicosociales	.095	60	.200

A partir del análisis de KS podemos afirmar que la descripción de los datos en este estudio refleja una muestra cuya distribución se acerca a la normalidad, esto nos permite

considerar los datos obtenidos como referente para futuros estudios y a su vez corroborar el manejo de las pruebas a utilizar para el análisis, siendo las pruebas de tipo paramétrico.

Teniendo como siguiente análisis la determinación de la validez del instrumento, para lo cual se realizó una prueba de correlación bidireccional de R de Pearson entre los factores que componen el instrumento, obteniendo índices de fuerte correlación entre los factores evaluados. De los seis factores que compone el instrumento (**FAM** = *Familia*, **PSI** = *Psicológico*, **RI** = *Relaciones interpersonales*, **CT** = *Condiciones de trabajo*, **RT** = *Recursos del trabajo*, **DT** = *Demandas de la tarea*, **TV** = *Transporte y vivienda*), con el constructo general **FPS** = *Factores Psicosociales*, asumiendo un valor crítico ($p \leq .05$). De ello se determina que los componentes del instrumento refieren al mismo constructo (ver tabla 2).

Tabla 2: Correlación bilateral de las subescalas.

	FAM	PSI	RI	CT	RT	DT	TV	FPS
FAM	-	.229 (p=.078)	.229 (p=.0789)	.087 (p=.507)	.285 (p=.027)	.025 (p=.850)	-.121 (p=.356)	.496 (p=.000)
PSI	.299 (p=.078)	-	.480 (p=.000)	.207 (p=.113)	.317 (p=.014)	.326 (p=.011)	.116 (p=.376)	.665 (p=.000)
RI	.229 (p=.078)	.480 (p=.000)	-	.278 (p=.031)	.654 (p=.000)	.477 (p=.000)	.113 (p=.389)	.835 (.000)
CT	.807 (p=.507)	.207 (p=.113)	.278 (p=.031)	-	.224 (p=.086)	.087 (p=.510)	.093 (p=.479)	.425 (p=.001)
RT	.285 (p=.027)	.317 (p=.014)	.645 (p=.000)	.224 (p=.086)	-	.472 (p=.000)	.106 (p=.419)	.777 (p=.000)
DT	.025 (p=.850)	.326 (p=.011)	.447 (p=.000)	.087 (p=.510)	.472 (p=.000)	-	-.103 (p=103)	.590 (p=.000)
TV	-.121 (p=.356)	.116 (p=.376)	.113 (p=.389)	.093 (p=.479)	.106 (p=419)	-.103 (p=.432)	-	.165 (p=.208)
FPS	.496 (p=.000)	.665 (p=.000)	.835 (p=.000)	.425 (p=.001)	.777 (p=.000)	.590 (p=.000)	.165 (p=.208)	-

Como lo muestra la tabla anterior la correlación se presenta de manera positiva en la mayoría de los casos de todos los factores del instrumento, asumiendo que para cada uno de los factores el impacto de la disminución o aumento de los niveles en la valoración de los factores psicosociales, será directamente proporcional entre todos los factores.

A pesar del déficit de correlación significativa entre factores, se asume una validez de contenido:

Determinado las correlaciones significativas con el constructo principal están los factores “Familia ($p=.000<.05$)”, “Psicológico ($p=.000<.05$)”, “Relaciones Interpersonales ($p=.000<.05$)”, “Condiciones de trabajo ($p=.001<.05$)”, “Recursos de trabajo ($p=.000<.05$)”, “Demandas de la tarea ($p=.000<.05$)” teniendo solo como variable sin relación significativa al constructo general “Transporte y Vivienda ($p=.208>.05$)”

Para el análisis de fiabilidad del instrumento, se obtuvo como resultado un índice de consistencia interna a través de la alfa de Cronbach (ver tabla 3), el cual arrojó un estadístico de .887 ($p>.700$) a nivel general del Cuestionario escala de factores psicosociales, en el cual el total de casos validados son 60.

Tabla 3: Alfa de Cronbach, por cada Subescala.

Subescala	Alfa de Cronbach	Ítems
Escala de Factores Psicosociales	.887	60

En lo que respecta a la confiabilidad se consideró el criterio de Oviedo y Campo (2005), quienes indican que *“el valor mínimo aceptable para el Coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.700; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utiliza es baja”* (p 557).

Presentación de los resultados de los objetivos de investigación.

A fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se trató los datos recabados a través de un análisis estadístico porcentual y paramétrico. Como primer objetivo el cual plantea *“Conocer los niveles de evaluación de los factores psicosociales a nivel general (todas las áreas)”* se presenta el gráfico 1.

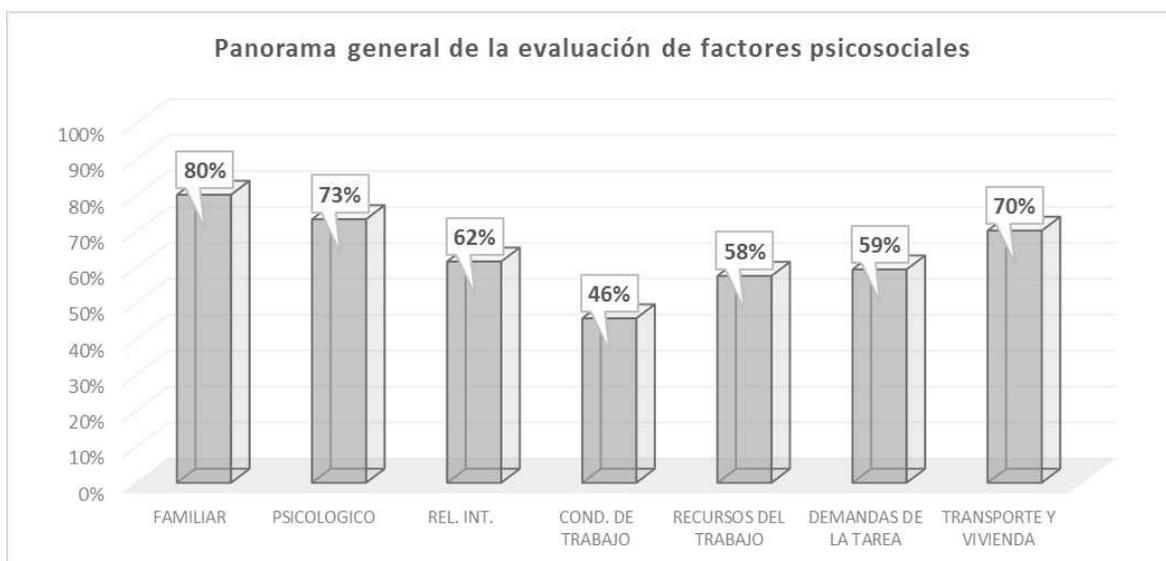


Gráfico 1: Panorama general de la evaluación de factores psicosociales.

En la gráfica 1 se puede observar que 46 % de la población tienen una percepción poco aceptable respecto a las condiciones de trabajo (ruido, ventilación, temperatura) siendo lo anterior un área de oportunidad significativa, pues pudiera en determinado momento ser un factor influyente en el desempeño, cabe mencionar que los operadores trabajan en condiciones de hasta 55 C. en verano, con goteras en algunos techos y máquinas que han sido reparadas por ellos mismos.

La percepción de recursos del trabajo es de 58% (capacitación, la autonomía y la retroalimentación, máquinas ergonómicas etc.) siendo lo anterior poco aceptable, pues los trabajadores perciben poco interés por parte de sus superiores hacia su trabajo y su desarrollo.

La percepción hacia las demandas de la tarea es de un 59% (distribución justa de tareas, tareas planificadas, trabajar con prisa, máquinas ergonómicas) siendo este resultado poco aceptable pues los trabajadores consideran que su desempeño se ve influido por los diversos aspectos mencionados anteriormente, es importante aclarar la importancia de implementar nuevas formas de manipular las máquinas, pues el uso incorrecto o posiciones

poco ergonómicas pudiera traer como consecuencia la provocación de hernias, dolores en espalda y cuello.

La percepción hacia las relaciones interpersonales es de un 62% (trabajo en equipo, relación de confianza/apoyo entre jefes y trabajadores, apoyo por parte del jefe para desarrollarse en nuevas máquinas y áreas distintas etc.) siendo el porcentaje anterior aceptable; sin embargo existiendo áreas de oportunidad para seguir mejorando, y brindando capacitación el cual fomenta actitudes positivas, de confianza y el respeto de trabajadores hacia jefes y viceversa, así como también el interés por el desarrollo de habilidades técnicas específicas en el área de trabajo.

La percepción hacia la dimensión Transporte y vivienda es de un 70% (Medio de transporte brindado por la empresa, vivienda compartida por miembros ajenos a la familia nuclear, salario que permite pagar todos los servicios, etc) el porcentaje anteriormente escrito es considerado aceptable, ya que en lo referente a esta dimensión los trabajadores tienen una percepción alta hacia los factores lo cual indica que su desempeño no se verá afectado por dicha dimensión.

La percepción hacia el factor psicológico es de un 73% (sentimientos de depresión, estrés, motivación, presión por carga excesiva de trabajo, poco interés al realizar actividades etc.) siendo el porcentaje escrito anteriormente muy aceptable, ya que nos indica que los trabajadores no se encuentran actualmente presionados, estresados o deprimidos, por lo cual dicha variable no está influyendo en su desempeño laboral.

La percepción hacia el factor familia es de un 80 % (estilos de crianza, convivencia con los hijos, respeto hacia los padres, problemas de celos con cónyuge o pareja) siendo el porcentaje anterior escrito es muy aceptable ya que los trabajadores a nivel general de la planta, actualmente se encuentran en su vida familiar equilibrados y satisfechos.

Dando respuesta al objetivo 1: “Conocer los niveles de evaluación de los factores psicosociales en función al desempeño”, se presentan los siguientes gráficos.

A continuación se presenta la gráfica 2 que nos muestra los niveles de evaluación en función del desempeño de los trabajadores:

D DEFICIENTE **R** REGULAR **B -** BUENO MENOS **B+** BUENO MAS **E** EXCELLENTE

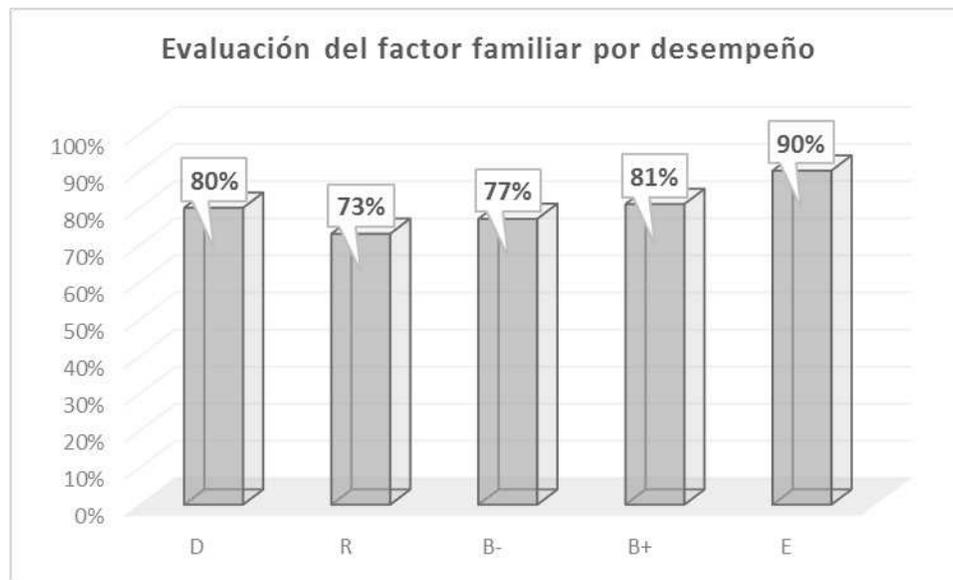


Gráfico 2: “Evaluación del factor Familiar por desempeño”

La gráfica 2 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como “deficiente” tienen una percepción hacia el factor familia de un 80% , lo cual nos indica que el factor familiar no guarda en este caso relación con el desempeño, pues los trabajadores cuyo desempeño se considera “deficiente” evalúan su relación familiar de manera positiva. Los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado “regular” tienen una percepción de 73%, lo cual es aceptable y nos indica de igual manera no existen diferencias significativas en relación con el desempeño, los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como “bueno menos” tienen una percepción de 77%, lo cual es aceptable y nos indica que no existen diferencias significativas entre el factor familiar y el desempeño. Los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como “bueno más” tienen una percepción del 81%, lo cual es aceptable y nos indica que no existe una relación

significativa entre el desempeño y el factor, los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado cómo excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 90% con solo un 10% de diferencia entre la percepción que los empleados calificados como “deficiente” han evaluado el factor familia, por lo cual se considera que la percepción del factor familia no guarda relación con el desempeño de los empleados.

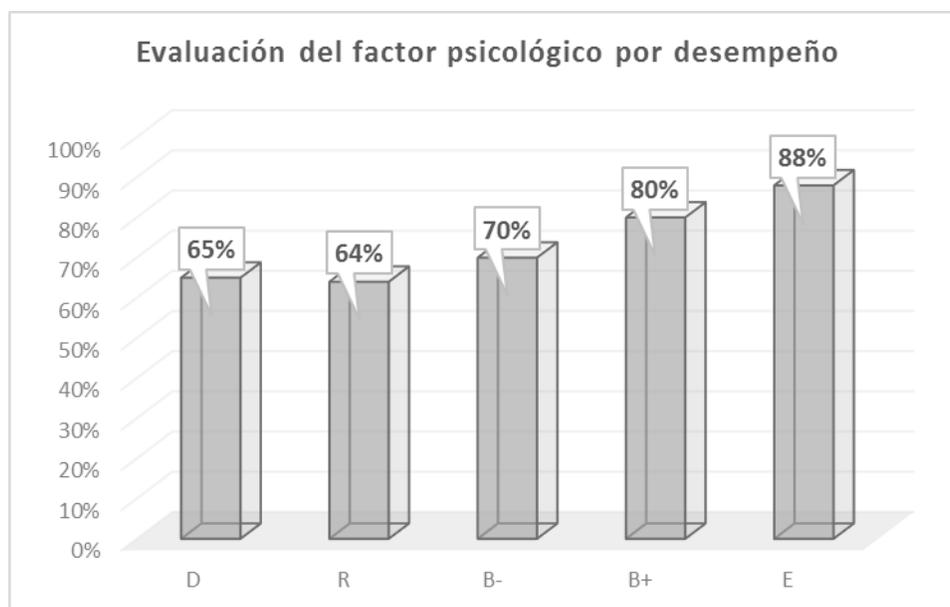


Gráfico 3: “Evaluación del factor Psicológico por desempeño”

La gráfica 3 nos muestra la percepción de los trabajadores hacia el factor psicológico de la siguiente manera, los operadores cuyo desempeño ha sido evaluado cómo *deficiente* muestran una percepción del 65% siendo esto aceptable, lo cual nos indica que el factor psicológico no guarda una relación significativa con el desempeño, trabajadores evaluados con resultados *regulares* muestran una percepción del 64% lo cual es aceptable, trabajadores evaluados como *bueno menos* muestran una percepción del 70%, lo cual es aceptable y podemos decir que si existe una congruencia significativa entre el factor psicológico y el desempeño de los operadores evaluados de esta manera, operadores evaluados como *bueno más* muestran una percepción de 80% lo cual es aceptable y guarda relación entre el actor psicosocial y el desempeño de los trabajadores, trabajadores evaluados cómo *excelentes* muestran una percepción de 88%, siendo aceptable y guardando

relación significativa entre factor y evaluación de desempeño, se puede decir que la tendencia es a mayor bienestar mental mejor desempeño laboral.

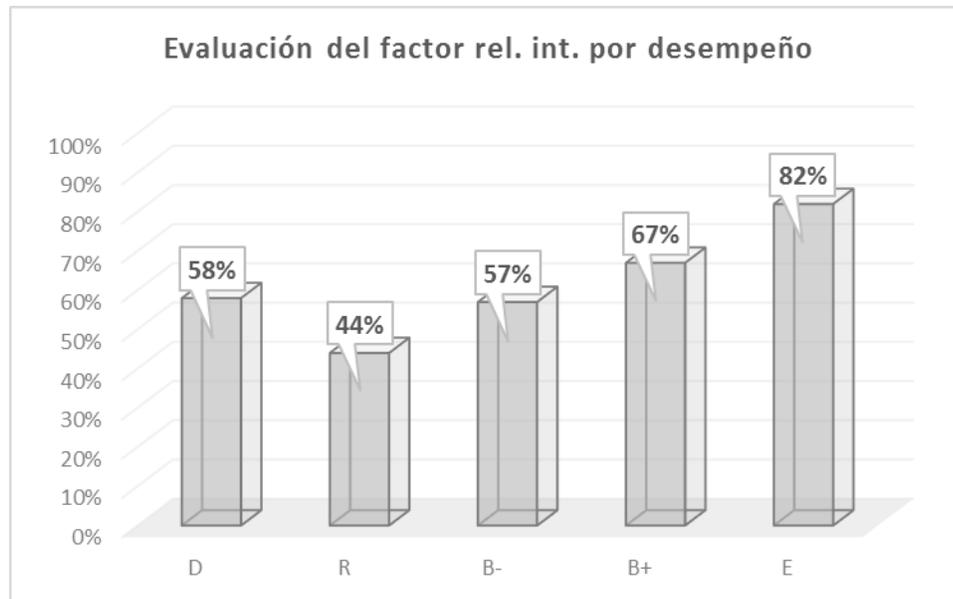


Gráfico 4: “Evaluación del factor Relaciones interpersonales por desempeño”

La gráfica 4 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como deficiente tiene una percepción hacia el factor relaciones interpersonales de trabajo de un 58% los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado regular tienen una percepción de 44 % los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno menos tienen una percepción de 57% , los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno más tienen una percepción del 67% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado cómo excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 82%.

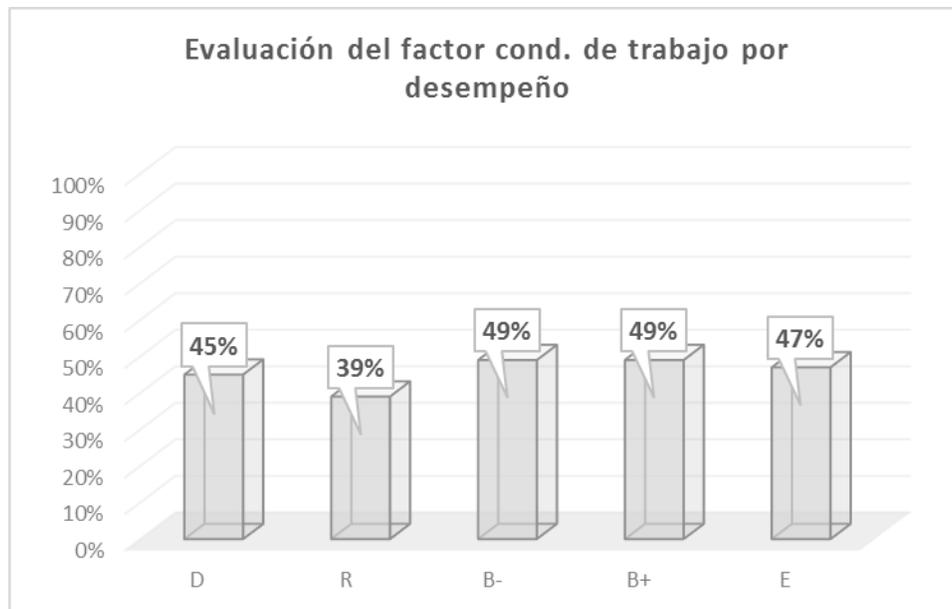


Gráfico 5: “Evaluación del factor condiciones de trabajo por desempeño”

La gráfica 5 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como deficiente tiene una percepción hacia el factor condiciones de trabajo de un 45% lo cual es considerado poco aceptable pues los trabajadores están percibiendo condiciones de trabajo poco adecuadas para su desempeño los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado regular tienen una percepción de 39 % se puede decir que las condiciones de trabajo es un factor que guarde una significativa relación con el desempeño, los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno menos tienen una percepción de 49% , los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno más tienen una percepción del 49% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 47%.

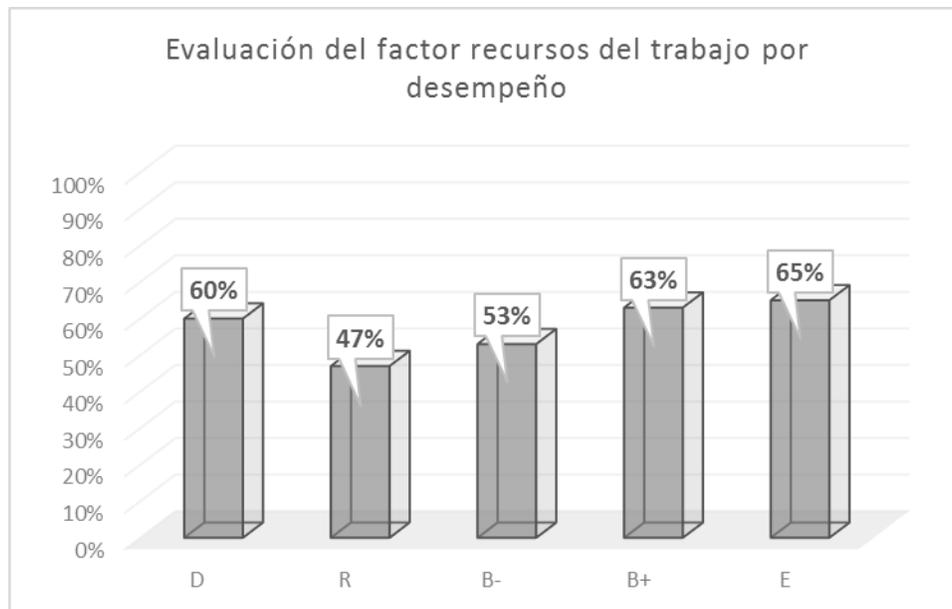


Gráfico 6: “Evaluación del factor recursos del trabajo por desempeño”

La gráfica 6 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como deficiente tiene una percepción hacia el factor condiciones de trabajo de un 60% los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado regular tienen una percepción de 47% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno menos tienen una percepción de 53% , los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno más tienen una percepción del 63% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 65%.

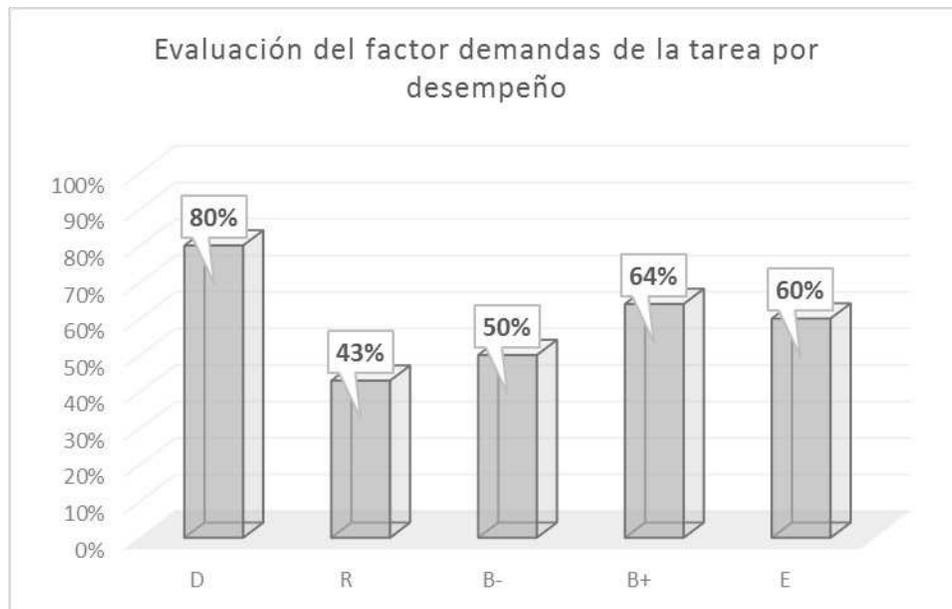


Gráfico 7: “Evaluación del factor demandas de la tarea por desempeño”

La gráfica 7 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como deficiente tiene una percepción hacia el factor demandas de la tarea de un 80% los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado regular tienen una percepción de 43% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno menos tienen una percepción de 50% , los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno más tienen una percepción del 64% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 60% .

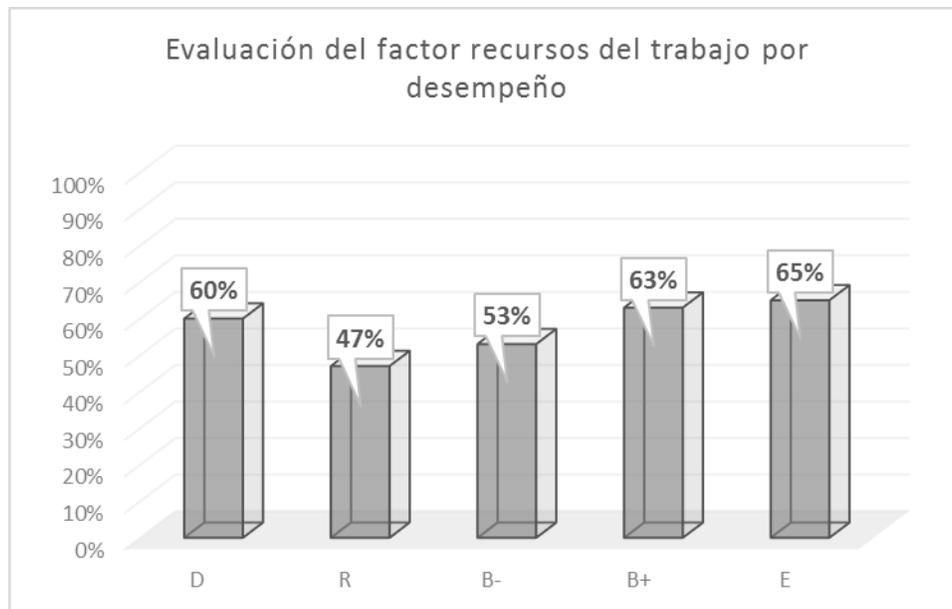


Gráfico 8: “Evaluación del factor transporte y vivienda por desempeño”

La gráfica 8 nos muestra que los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como deficiente tiene una percepción hacia el factor demandas de la tarea de un 60% los trabajadores cuyo resultado ha sido evaluado regular tienen una percepción de 73% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno menos tienen una percepción de 75% , los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como bueno más tienen una percepción del 72% los trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado como excelente tienen una percepción hacia el factor familia de un 74%.

Dando respuesta al objetivo 2: “Conocer los niveles de evaluación de los factores psicosociales en función a las áreas de trabajo”, se presentan las siguientes series de gráficos.

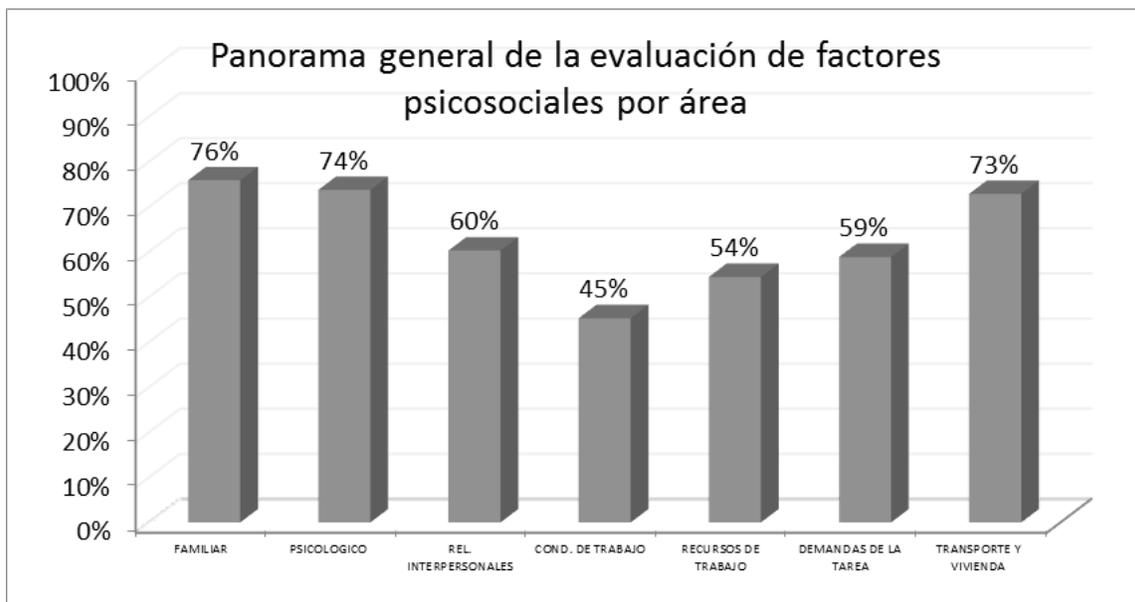


Gráfico 9 “Panorama general de la evaluación de factores psicosociales por área”

La gráfica 9 presenta un panorama global de la situación actual de los factores psicosociales de todas las áreas en general se puede observar que el factor psicosocial “familiar” es el que presenta un índice alto en la percepción de los operadores seguido por el factor “psicológico”, de manera contraria podemos observar una baja percepción al factor “condiciones de trabajo” y “recursos del trabajo” lo cual indica que estos dos factores pudieran en algún momento determinado influir en el desempeño de los operadores.

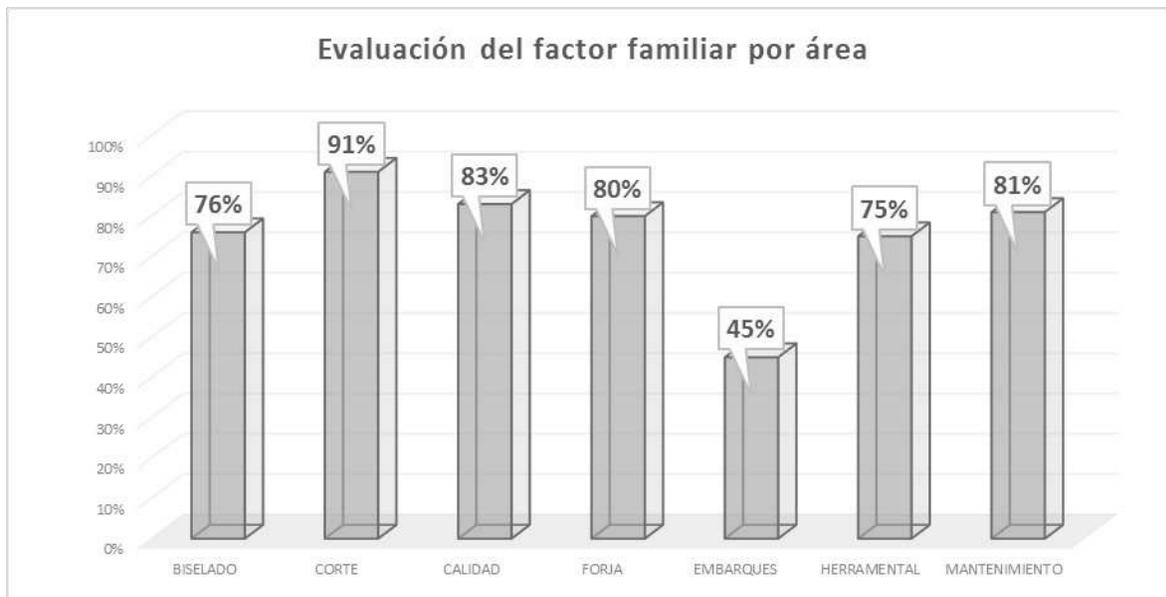


Gráfico 10 “Evaluación del factor psicosocial “familiar” por área”

La gráfica 10 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor familiar (estilos de crianza, convivencia con los hijos, respeto hacia los padres, problemas de celos con cónyuge o pareja) es de un 45% en el área de embarques, siendo lo anterior poco aceptable, ya que esto nos indica que el desempeño de los operadores en dicha área pudiera en determinado momento estar influido por sus relaciones con hijos y pareja, cabe mencionar que existe una discrepancia significativa en relación con los porcentajes obtenidos en las distintas áreas, se puede observar que la percepción en el área de herramental hacia el factor familiar es de 75% siendo esto aceptable, lo que nos indica que los operadores de dicha área no perciben sus relaciones familiares como una amenaza para desempeñarse de manera óptima, de igual manera se puede observar que la percepción en el área de biselado es de un 76% siendo esto aceptable, en el área de forja se puede observar que la percepción hacia el factor familia es de un 80% siendo esto muy aceptable, en el área de mantenimiento se observa una percepción de 81 % lo cual es de igual manera muy aceptable, en el área de calidad los operadores perciben un 83% lo cual es muy aceptable y por último el área de corte percibe un 91% siendo lo anterior muy aceptable, lo cual nos indica que el factor familia en dicha área no será un factor determinante para un bajo desempeño.

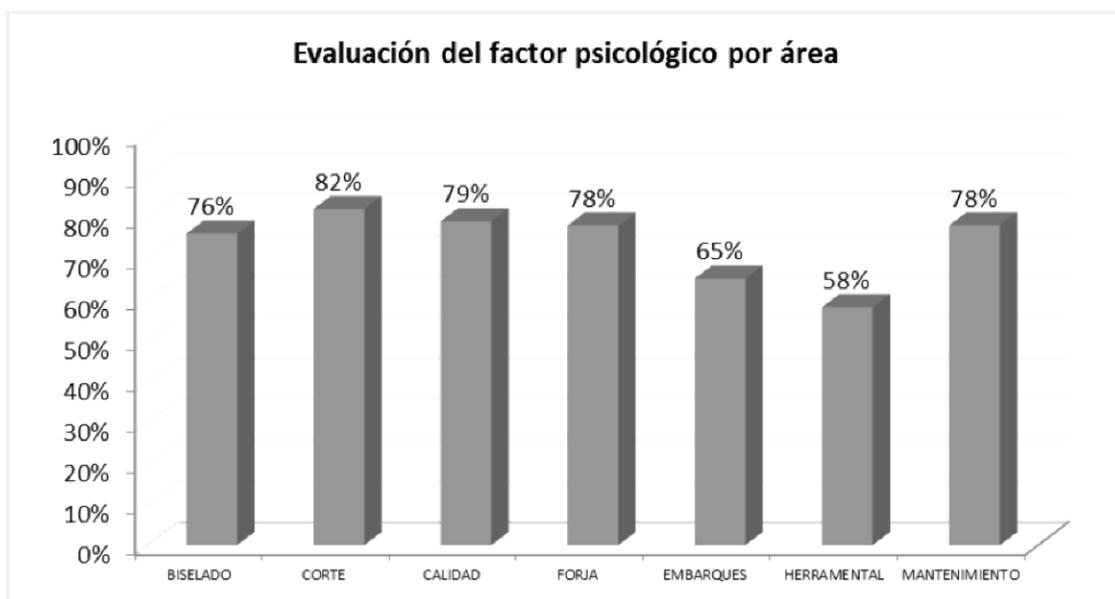


Gráfico 11: “Evaluación del factor psicosocial “Psicológico” por área”.

La gráfica 11 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor psicológico (Sentimientos de estrés, motivación, depresión, interés en la realización de actividades laborales, carga excesiva de trabajo) es de un 58% en el área de herramental siendo esto aceptable, a pesar que es el área con el más bajo porcentaje no se ha considerado que exista un área de oportunidad a trabajar, más sin embargo no se descarta la posibilidad de poder intervenir con alguna capacitación de manejo de estrés y/o motivación laboral y personal, se puede observar que la percepción de embarques es de un 65% siendo esto aceptable, de igual manera el área de biselado tiene una percepción aceptable en lo referente a su situación psicológica actual con un 76%, los trabajadores del área de mantenimiento y forja tienen una percepción aceptable ambos del 78% y por último el área de corte muestra una percepción muy aceptable con un 82% lo que nos indica que los trabajadores de dicha área serán los menos propensos a tener un bajo desempeño a causa de algunos factores psicológicos.

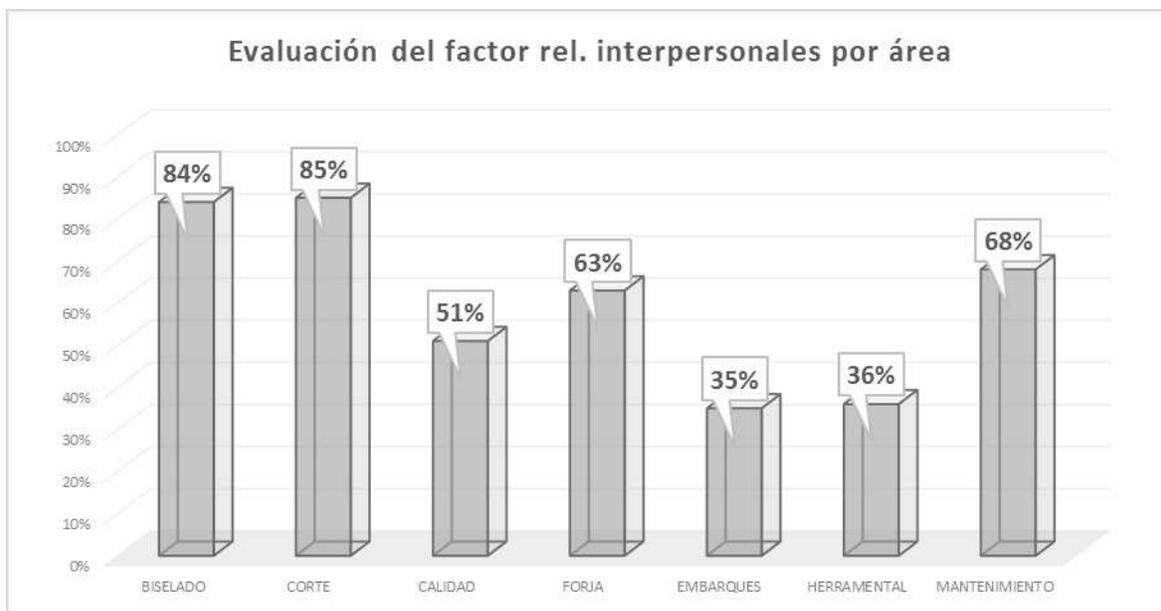


Gráfico 12: “Evaluación del factor psicosocial Relaciones Interpersonales en la organización”

La gráfica 12 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor relaciones interpersonales en la organización (trabajo en equipo, relación de confianza/apoyo entre jefes y trabajadores, apoyo por parte del jefe para desarrollarse en nuevas máquinas y áreas distintas etc.) es de un 35 % en el área de embarques y un 36% en el área de herramental siendo esto poco aceptable, esta gráfica nos muestra que los operadores de estas dos áreas están percibiendo poco apoyo por parte de sus jefes, así como también perciben que hay poco trabajo en equipo y colaboración por parte de sus compañeros, apoyo por parte de superiores para seguir desarrollando nuevas habilidades, por lo cual consideran que su desempeño está siendo influenciado por estas situaciones, se puede afirmar que existe un área de oportunidad significativa en estas áreas de la planta, es importante clarificar la importancia de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, ya que mediante estas habilidades podremos establecer relaciones sociales óptimas y efectivas, dentro de la organización, lo que haría que la relación entre compañeros y jefes fuera más saludable y plena. La percepción del área de calidad es de 51% siendo esto aceptable, más sin embargo existe área de oportunidad, la percepción de los trabajadores del área de forja es de un 63% siendo esto aceptable, el área de mantenimiento tiene una percepción de 68% siendo esto aceptable, los trabajadores del

área de corte tienen una percepción de 84% y el área de calidad 85% siendo esto muy aceptable, lo cual nos indica que los trabajadores de dichas áreas se encuentran satisfechos con sus relaciones interpersonales y percepción de apoyo entre jefes y trabajadores.

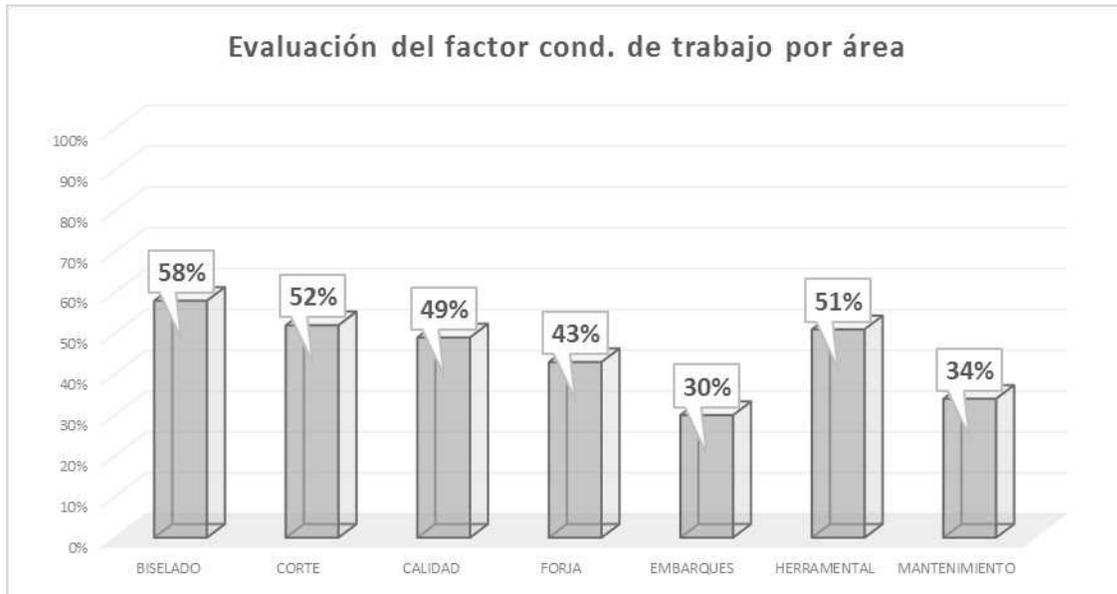


Gráfico 13: "Evaluación del factor psicosocial condiciones de trabajo"

La gráfica 13 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor condiciones de trabajo (Ruido, ventilación, temperatura, maquinas en buenas condiciones etc.) la percepción del área de embarque hacia el factor condiciones de trabajo es de 30% siendo lo anterior poco aceptable y existiendo un área de oportunidad significativa para hacer mejoras en dicha área, cabe mencionar que en verano cuentan con muy pocos abanicos, así como también están expuestos al olor de distintas pinturas y barnices con los cuales se pintan los tubos.

El área de mantenimiento tiene una percepción de 34% siendo esto poco aceptable la gráfica nos indica que existe un área de oportunidad muy significativa en dicha área.

La percepción del área de forja es de un 43% siendo lo anterior un área de oportunidad significativa, pues pudiera en determinado momento ser un factor influyente en el desempeño, cabe mencionar que los operadores trabajan en condiciones de hasta 55 C.

dentro del área pues trabajan con 7 hornos, aseguran estar expuestos a esos cambios bruscos de temperatura pues tiene salir del área cada 20mins. Aproximadamente para tomar agua o algún hidratante por lo cual aseguran enfermarse de gripa constantemente.

La percepción del área de calidad es de un 49% siendo lo anterior poco aceptable

La percepción del área de herramental es de un 51% con goteras en algunos techos y maquinas que han sido reparadas por ellos mismos.

Corte 52% siendo aceptable, más sin embargo con áreas para la mejora en el área de trabajo.

Biselado 58% siendo este resultado aceptable de igual manera con posibilidades para seguir mejorando las condiciones de trabajo.

Como podemos observar existe una relación significativa entre los porcentajes obtenidos y las distintas áreas de la planta, existiendo área de oportunidad a nivel general en la organización por lo cual se requiere que la organización realice intervenciones tecno-estructurales con urgencia, pues cabe mencionar que el trabajador entre mas cómodo, seguro y tranquilo se sienta en su área de trabajo podrá desempeñar de una manera efectiva sus actividades diarias.

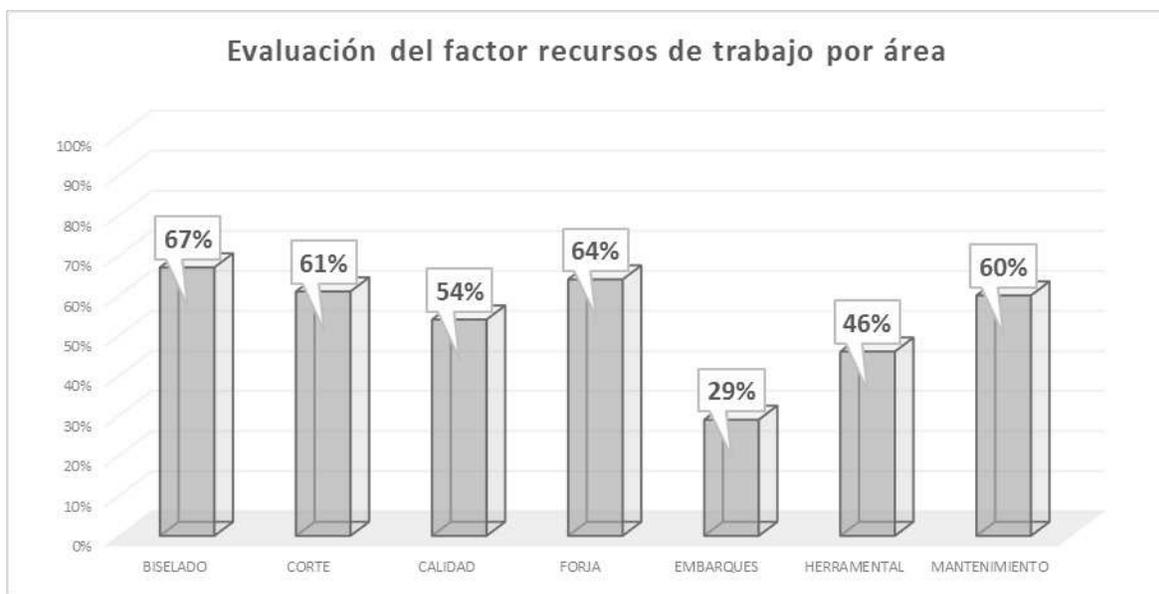


Gráfico 14 “Evaluación del factor psicosocial recursos de trabajo por área”

La gráfica 14 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor recursos del trabajo (capacitación, crecimiento personal, autonomía, reconocimiento, retroalimentación) de la siguiente manera, el área de embarques tiene una percepción de 29% siendo este resultado poco aceptable, con un área de oportunidad significativa pues consideran la necesidad del sentido de reconocimiento de labores, retroalimentación así como también la urgente necesidad de aprender sobre diversas máquinas y áreas.

El área de herramental tiene una percepción del 46% siendo este resultado poco aceptable de igual manera que en el caso anterior existen áreas de oportunidad.

El área de calidad tiene una percepción del 54% siendo este resultado aceptable más sin embargo existiendo áreas de oportunidad

El área de mantenimiento tiene una percepción del 60% siendo este resultado aceptable

El área de corte tiene una percepción del 61% siendo este resultado aceptable

El área de forja tiene una percepción del 64% siendo este resultado aceptable

El área de biselado tiene una percepción del 67% siendo este resultado aceptable.

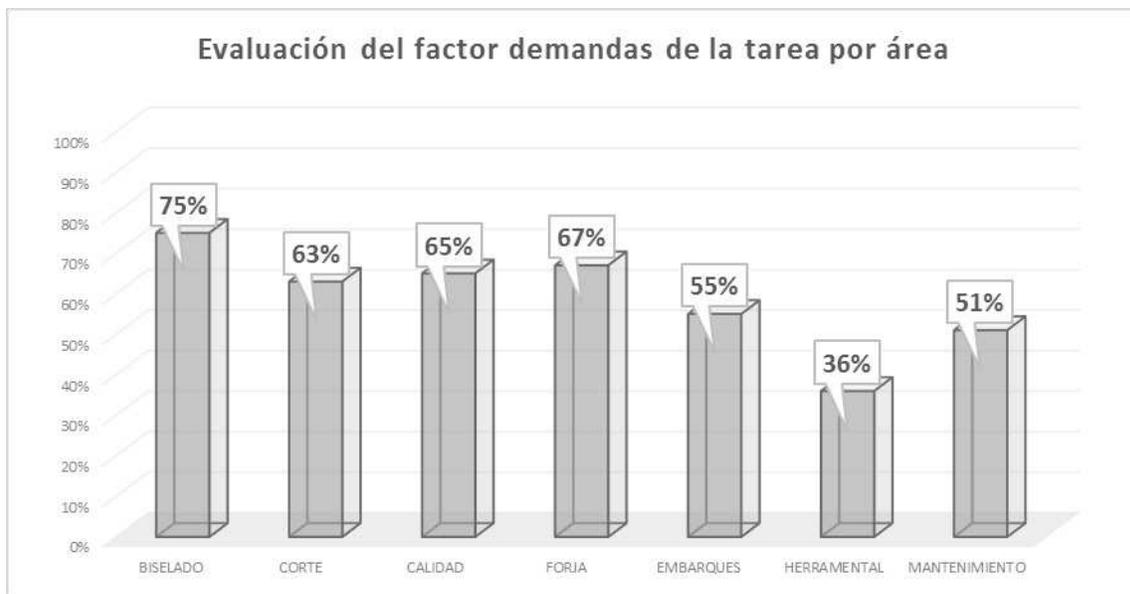


Gráfico 15 “Evaluación del factor psicossocial demandas de la tarea por área”

La gráfica 15 muestra que la percepción de los trabajadores hacia el factor demandas de la tarea (distribución justa de tareas, tareas planificadas, trabajar con prisa,

máquinas ergonómicas etc.) el área de herramental muestra una percepción del 36% siendo este resultado poco aceptable, se considera conveniente como método para erradicar la mala distribución de tareas entre los trabajadores implementar un programa o cuadro de planeación el cual estuviera visible para todos los trabajadores y así poder observar que todos los trabajadores tienen una distribución justa, entre otras actividades e intervenciones que se pueden llevar a cabo, el área de mantenimiento tiene una percepción del 51% siendo este resultado poco aceptable, cabe mencionar que los trabajadores de dicha área se han sentido con carga de trabajo excesiva pues le dan mantenimiento a todas las máquinas de las distintas áreas y aseguran que el personal de mantenimiento es insuficiente, el área de embarques muestra una percepción del 55% siendo este resultado aceptable más sin embargo existiendo área de oportunidad, el área de corte muestra una percepción del 63% siendo este resultado aceptable, más sin embargo existen actividades que pudieran desarrollarse, calidad 65% forja 67% siendo este resultado aceptable biselado siendo este resultado aceptable 75%

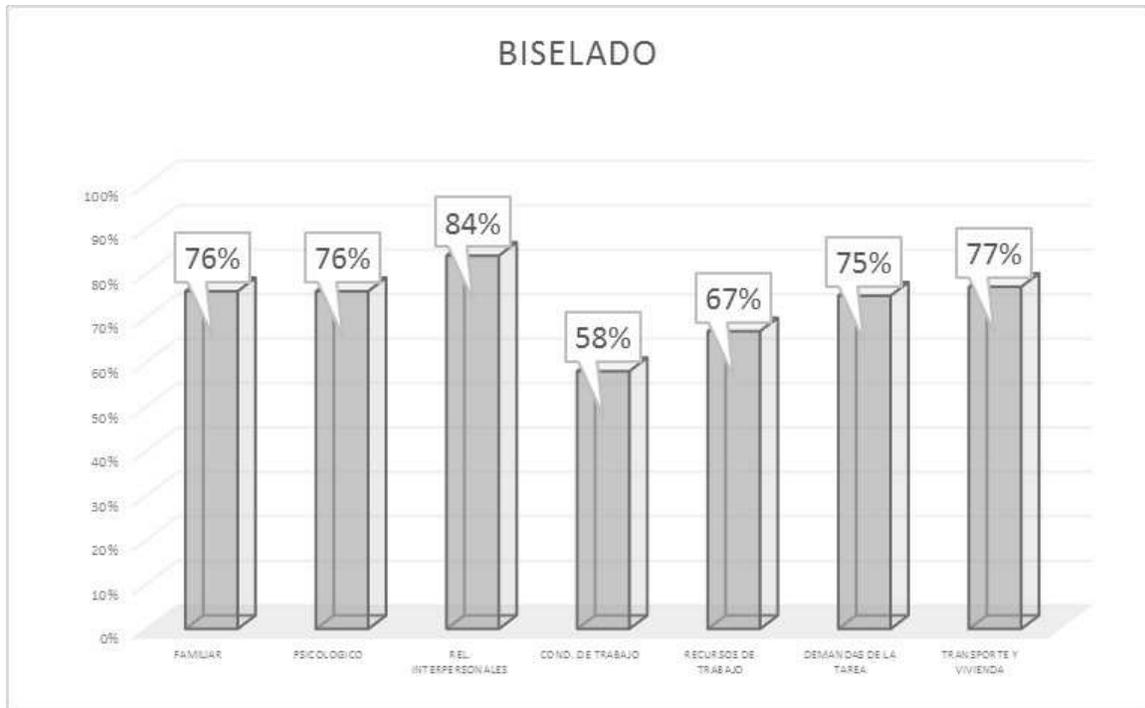


Gráfico 16: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 16 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de biselado en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 76% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 76%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 84% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 58% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 67% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 75% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 77%

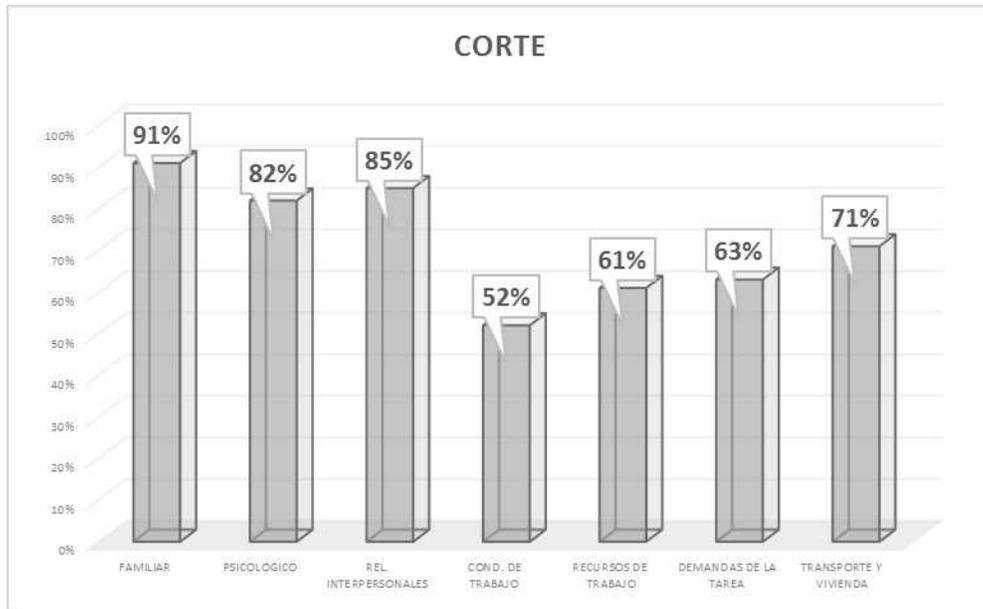


Gráfico 17: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo.

La gráfica 17 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de Corte en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 91% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 82%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 85% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 52% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 61% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 63% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 71%

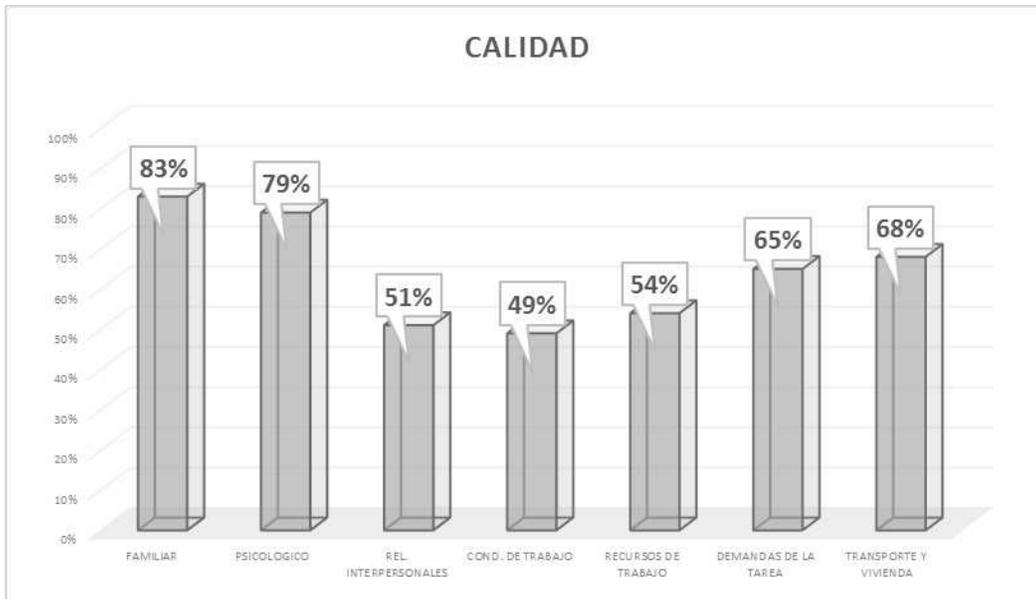


Gráfico 18: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 18 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de calidad en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 83% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 79%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 51% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 49% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 54% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 65% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 68% .

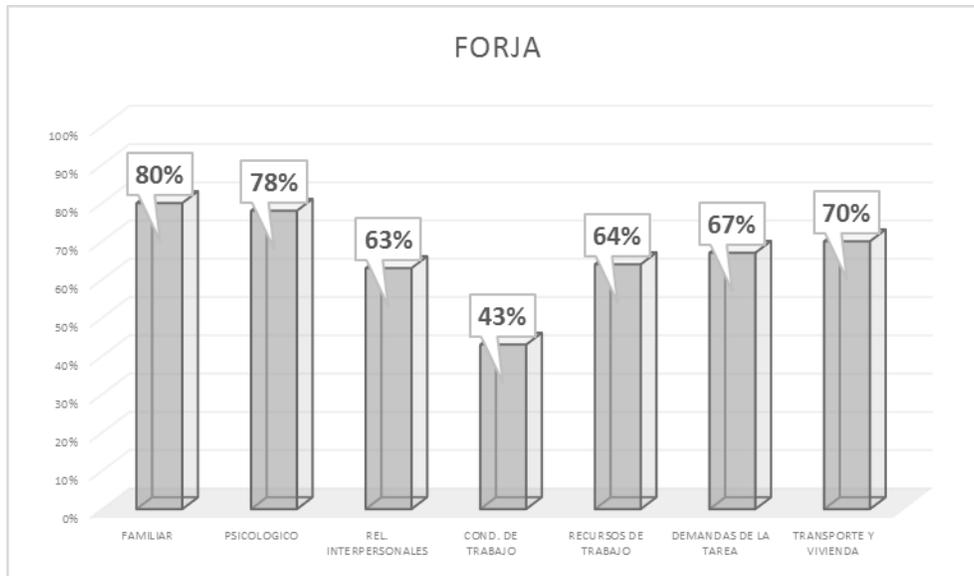


Gráfico 19: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 19 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de forja en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 80% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 78%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 63% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 43% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 64% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 67% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 70%

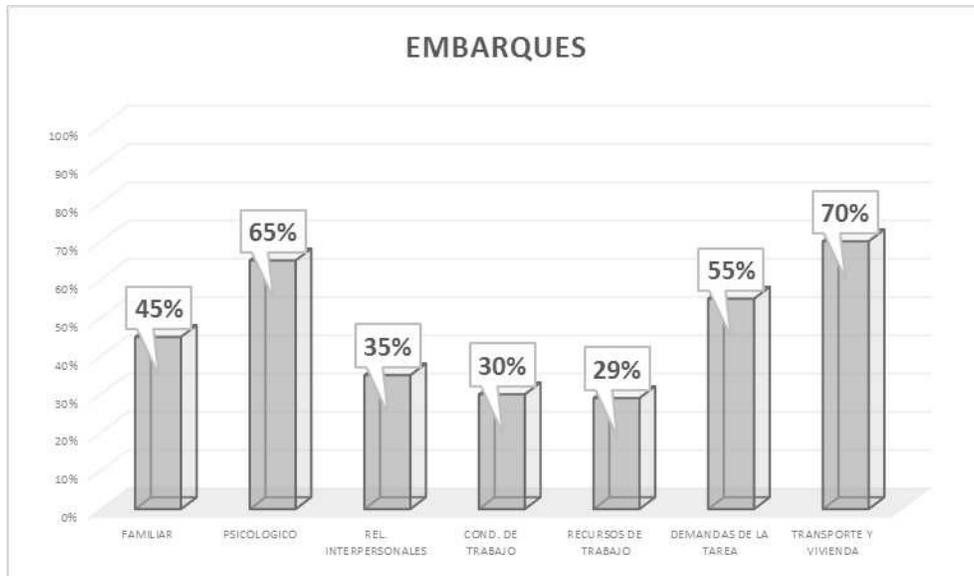


Gráfico 20: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 20 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de Embarques en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 45% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 65%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 35% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 30% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 29% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 55% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 70%

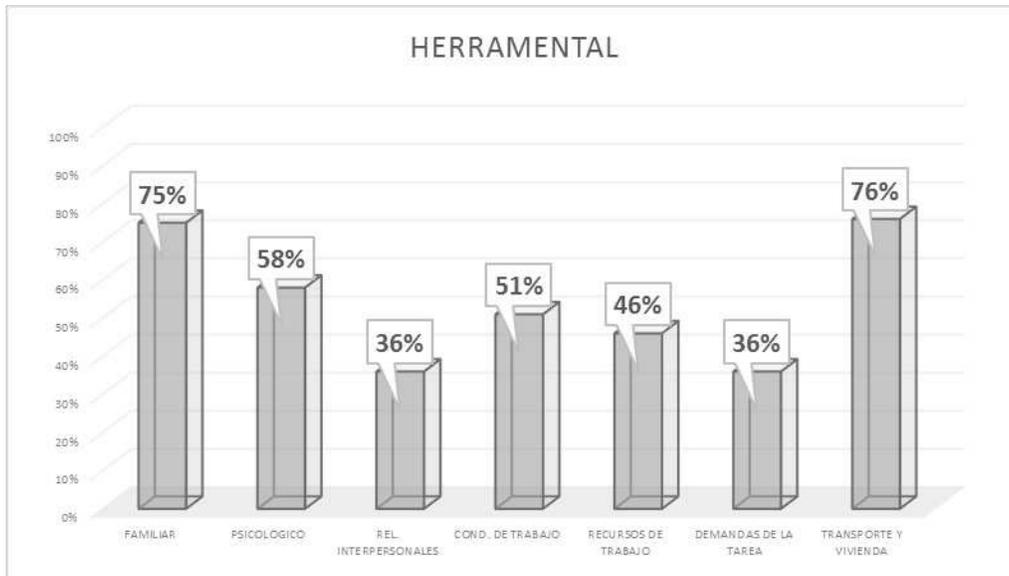


Gráfico 21: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 21 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de herramental en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 75% , en relación al factor psicológico muestran una percepción de 58%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 36% , en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 51% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 46% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 36% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 76%.

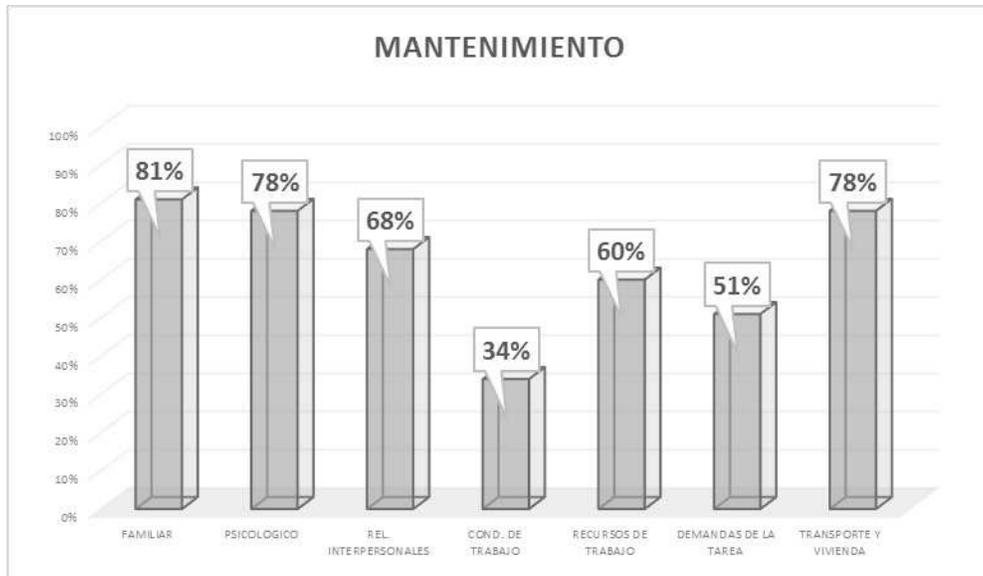


Gráfico 22: Conocer el nivel de evaluación de factores psicosociales en función del área de trabajo

La gráfica 22 nos muestra la percepción de los trabajadores del área de Mantenimiento en función todos los factores psicosociales; hacia el factor familia tienen una percepción de 81% en relación al factor psicológico muestran una percepción de 78%, hacia el factor relaciones interpersonales muestran una percepción de 68%, en relación al factor condiciones de trabajo muestran una percepción de 34% en función al factor recursos del trabajo muestran una percepción de 60% hacia el factor demanda de la tarea muestran una percepción de 51% y hacia el factor transporte y vivienda muestran una percepción de 78%.

Resultados cualitativos:

Los hallazgos encontrados en las preguntas abiertas así como también los testimonios ofrecidos por los trabajadores en las entrevistas se presentan a continuación de la siguiente forma:

- ✚ La primera dimensión (Relaciones Laborales-Desempeño) la cual se conforma de 6 categorías.
- ✚ La segunda dimensión (Relaciones familiares-Desempeño) la cual se conforma de 6 categorías.

Relaciones laborales - desempeño

Categoría	Respuestas
C1 Supervisores	<ul style="list-style-type: none">• Presión por parte del supervisor• La presión por parte de los supervisores por sacar el estándar, y ver que ellos están en la oficina sin hacer nada.• El supervisor nos habla de una manera muy grosera.• La hostilidad del supervisor, llego bien enojado y estresado a la casa.• El supervisor no sabe mandar a sus trabajadores.• El supervisor es muy indiferente no se presta al diálogo en cuestión de permisos y demás.• Los supervisores tienen sus preferidos.• Mala comunicación con supervisor falta de cooperación trabajo en equipo.• Supervisor con poca capacidad para desempeñarse en su puesto.• Falta de cooperación y trabajo en equipo.• El supervisor se exalta en ocasiones.• Supervisor debe ser parejo.• Supervisor no es parejo.

<p>C2 Condiciones de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor modo de hablar grosero. • Máquinas en mal estado. • Le falta seguridad a la empresa, sabe que no van hacer nada y mejor se queda callado. • Obervamos máquinas descompuestas y no hacen nada por arreglarlas. • Hace falta mas ventilación. • Preparar suero, porque no hay personas destinadas a hacerlo. • Que aumenten el salario en tiempo de calor. • Demasiado calor en el área. • Hay un exceso de calor en el área. • La iluminacion es insuficiente. • Hay exceso de humo en la planta. • Faltan más abanicos en buenas condiciones. • Que compren extractores nuevos para no sentir tanto calor. • Que me cambien de máquina, me siento cansado. • No se ha definido una forma correcta de agarrar tubo, hay muchos accidentes por eso. • Rutinario. • Más abanicos más extractores. • Más espacio entre las máquinas. • Mas abanicos, mayor ventilacion. • Malas condiciones de trabajo. • Charcos en el lugar del trabajo.
<p>C3 Salario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desde hace como 10 años me dijeron que me iban aumentar el sueldo y lo sigo esperando. • Soy trabajador multifuncional y gano lo mismo que el que solo sabe hacer una actividad, no lo considero justo, y el supervisor no hace caso. • La remuneracion de sueldo no esta

	<p>siendo justa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganamos lo mismo los operadores multifuncionales que los que solo se desempeñan en un área.
C4 Requisitos de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Me quitaron la licencia de montacargas cuando teniendo 17 años desempeñando dicha actividad, exámen inapropiado. • Necesito un ayudante por la naturaleza de mi trabajo, y no me lo quieren dar. • No me gusta la soldadura y siempre me mandan a esa área. • Los cambios de turno, no puedo cuidar a la niña
C5 Ejecución del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Paros, recorte del personal. • Le preocupan los paros técnicos. • Trabajo aburrido. • El trabajo es rutinario.

C6 Rel. Compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Las mentiras en el área, los chismes • Chismes entre compañeros • Las mentiras en el área, los chismes • Me estresa que los compañeros se la pasan jugando en el área de trabajo, haciendo bromas pesadas y luego no se aguantan. • Me molesta que muchos compañeros se quieran pasar de vivos para trabajar menos, y siempre venimos sacando el trabajo los mismos de siempre. • Compañeros se la pasan jugando no prestan atención. • Los compañeros se la pasan jugando en el área y haciendo chismes.
--------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none">• Se burlan de los compañeros que no pueden hacer el trabajo.• Hay preferencias hacia algunos compañeros.• Las tareas no se reparten igual para todos.
--	--

Categoría	Respuestas
C1 Relación pareja	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de celos con mi esposa, miedo que conozca alguien más. • Mi esposa es muy celosa, se pone muy necia. • Falta de comunicación con mi esposa, ella pasa mucho tiempo en la calle, no me atiende, ni a los hijos. • Problemas de celos, soy muy impulsivo siempre busco la manera para pelearme con alguien. • Celos por parte de mi esposa.
C2 Relación familia	<ul style="list-style-type: none"> • Mis hijos siempre quieren andar en la calle, no obedecen reglas. • Tengo una hija con problemas psicologicos, constantemente nos llaman de la escuela por problemas. • Indisciplina de hijos. • Mi ex esposa no me deja ver a mis hijos desde hace 2 años, los veo a escondidas en ocasiones despues de que salen de la escuela. • A veces me siento muy solo, todos mis familiares estan en Estados Unidos. • Fallecimiento reciente de un familiar. • No me dejan ver a mis hijas. • Mi ex esposa me sigue molestando • Mi hermano menor golpea a mi madre
C3 Enfermedades familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Mi madre es una persona ya grande esta enferma y yo me tengo que hacer cargo de ella.

	<ul style="list-style-type: none"> • Me hago cargo de mi madre y hermana con problemas de diabetes • Diagnosticaron con cancer a mi madre • Enfermedades familiares • Enfermedad de familiare
C4 Factores fisiológico	<ul style="list-style-type: none"> • Se me retrasa el sueño, tengo problemas de insomnio, batallo para dormir. • Cansancio acumulado • Mi problema con el alcohol • Problema de gastritis
C5 Factor económico	<ul style="list-style-type: none"> • Los recibos que hay que pagar • Deudas • Hay que pagar la escuela de los hijos • Tengo un negocio propio por la falta de dinero, el cual atiendo los fines de semana y e tenido muchas faltas ultimamente.
C6 Problemas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo miedo de volver hacer secuestrado saliendo del trabajo siento que me persiguen. • La inseguridad en mi colonia, me impide dormir agusto. • Ya no tengo ganas ni tiempo de jugar futbol como antes

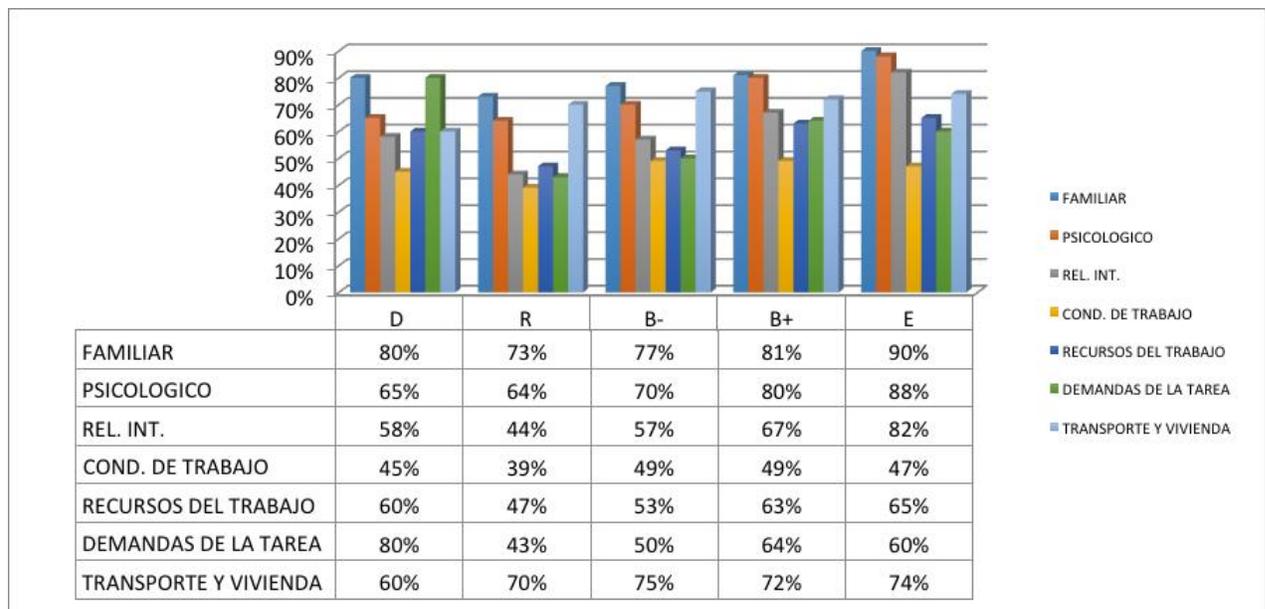
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES

En relación a la hipótesis:

La hipótesis es **aceptada** ya que la aplicación del instrumento permitió conocer la relación significativa que guardan los factores psicosociales respecto a los factores psicosociales, se puede decir que la tendencia es a mayor percepción positiva de los factores psicosociales mejor desempeño laboral.

Conclusión central:

Existen áreas de oportunidad en la organización con lo referente a algunos factores psicosociales:



Como se observa en el gráfico, el personal con niveles de desempeño “E” (excelente) tienen una percepción alta hacia el factor psicosocial **Familiar**. Del mismo modo los trabajadores evaluados con niveles de desempeño “D” (deficiente) mantienen una

percepción alta hacia dicho factor, con una diferencia significativa del 10% entre ambos extremos de la evaluación de desempeño.

Algunos de los datos proporcionados en las entrevistas y en las preguntas abiertas apuntan a que situaciones tales como la indisciplina de los hijos, los problemas de celos con la esposa o pareja sentimental así como también las deudas y problemas económicos en la casa son situaciones que pueden tener un efecto significativo en la percepción de los trabajadores hacia el factor familiar.

Factores que han expresado los trabajadores como lo son la edad para conseguir un nuevo empleo, miedo a quedarse sin empleo, los paros técnicos en la empresa, deudas y colegiaturas pueden ser variables que influyen en la percepción y el nivel el desempeño que de Trabajadores deficientes y excelentes.

Se puede concluir que el factor familiar influye significativamente en el desempeño de los trabajadores.

En la evaluación del factor psicosocial **Psicológico** se puede concluir que existe una relación significativa entre el desempeño del trabajador con su percepción psicológica puesto que a mayor estabilidad mental y emocional mayor será su desempeño dentro de la organización, trabajadores cuyo desempeño ha sido evaluado deficientemente muestran una marcada diferencia negativa, en la evaluación de factor psicológico y su desempeño. Algunos de los datos proporcionados en las entrevistas y en las preguntas abiertas apuntan a que situaciones tales como cansancio acumulado, estrés, problemas de celos y depresión son situaciones que pueden tener un efecto significativo en la percepción de los trabajadores hacia el factor Psicológico y su relación con el desempeño.

La relación de factor **Relaciones interpersonales** y desempeño es muy marcada y significativa, ya que los trabajadores evaluados de manera deficiente, muestran una perspectiva baja a hacia el factor, y los trabajadores evaluados con niveles de desempeño “E” evalúan al factor de manera positiva. Algunos de los datos proporcionados en las entrevistas y en las preguntas abiertas apuntan a que situaciones tales como chismes en el área de trabajo, las burlas, las mentiras entre los compañeros, las tareas asignadas de manera injusta y poco equitativa, mala relación con los supervisores, son situaciones que

pueden tener un efecto significativo en la percepción de los trabajadores hacia el factor psicosocial relaciones interpersonales y su relación con el desempeño

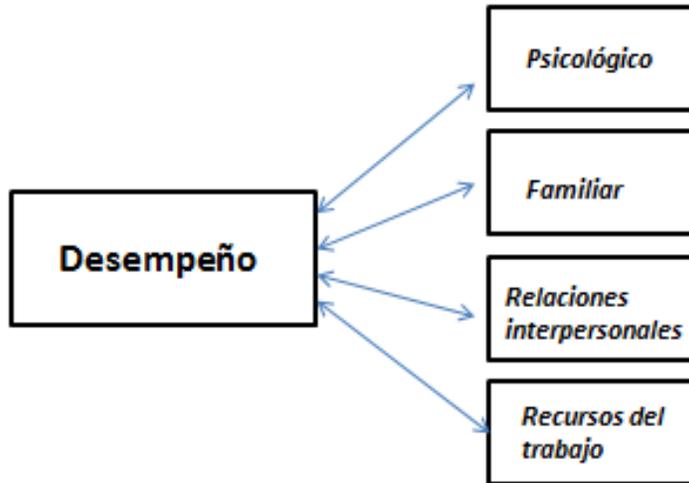
El factor **Recursos de trabajo** y desempeño muestra una relación significativa siendo los recursos de trabajo un factor que influye en el desempeño de los trabajadores. Algunos de los datos proporcionados en las entrevistas y en las preguntas abiertas apuntan a que situaciones tales como la falta de retroalimentación y de reconocimiento así como también la poca autonomía para realizar su trabajo y la falta de capacitación para poder desempeñarse en distintas áreas son situaciones que pueden tener un efecto en la percepción del trabajador hacia el factor recursos de trabajo.

El factor **condiciones de trabajo** no guarda una relación significativa y directa con el desempeño, pues trabajadores evaluados como excelentes y deficientes muestran una perspectiva baja y negativa hacia el factor condiciones de trabajo, se puede concluir que dicho factor no es determinante ni predictor del desempeño de los trabajadores.

Algunos de los datos proporcionados en las entrevistas y en las preguntas abiertas apuntan a que situaciones tales como máquinas en mal estado, máquinas descompuestas, poca ventilación en las áreas, falta de suero para hidratación en temporada de calor, son situaciones que pueden tener un efecto significativo en la percepción del factor condiciones de trabajo y su relación con el desempeño, factores tales como la edad, el miedo a quedar sin empleo, las deudas pueden ser factores que influyen para que los trabajadores mantengan un desempeño alto a pesar de las condiciones de trabajo.

El factor **demandas de la tarea** y el desempeño no muestran una relación significativa siendo las demandas de tarea un factor que no determina el óptimo desempeño pues trabajadores evaluados de manera deficiente muestran una percepción alta respecto al factor, esto se puede deber a que los empleados evaluados deficientes se encuentran concentrados en mayor número en áreas en donde aspectos relacionados con las demandas de la tarea como lo son, la distribución de tareas, la planeación de actividades y el tiempo destinados, están siendo aplicados equitativamente, sin embargo no están siendo factores que influyan en que dichos empleados eleven su desempeño.

El factor **transporte y vivienda** desempeño no muestran una relación significativa siendo el transporte y vivienda un factor que no determina el óptimo desempeño pues trabajadores evaluados de manera deficiente muestran una percepción alta respecto al factor.



Modelo de relación bidireccional Desempeño - Factores psicosociales.

CAPÍTULO VI - RECOMENDACIONES

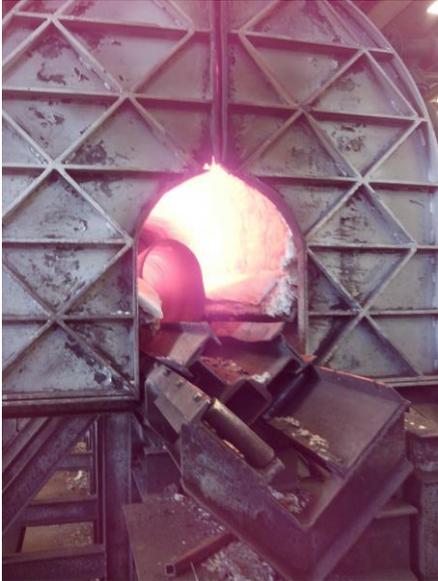
Recomendaciones:

Con base a las conclusiones citadas anteriormente se proponen las siguientes recomendaciones o alternativas las cuales pueden mejorar el desempeño de los trabajadores, las relaciones interpersonales dentro de la organización y con los miembros de la familia, así como también se proponen soluciones relacionados con las condiciones de trabajo y los recursos de trabajo.

- Se recomienda para la salud mental de los trabajadores, implementar pláticas periódicas que abarquen temas acerca de cómo pueden disminuir la ansiedad y el estrés.
- Recorridos en la organización junto con la familia para crear lazos más fuertes entre ellos y de la misma forma la familia sea consciente del trabajo y el esfuerzo de los trabajadores.
- Cursos de capacitación constante a supervisores y jefes sobre cómo mejorar sus estilos de comunicación y liderazgo hacia los empleados así como también brindar una retroalimentación efectiva que modifique y ayude a aumentar el desempeño de los trabajadores.
- Para disminuir la monotonía se recomienda capacitar a los trabajadores y de esta forma poder desempeñarse en distintas áreas y aprender nuevos procedimientos y oficios. Trae como beneficio para la organización si alguien se llegase a accidentar o ausentar se podría colocar a otro trabajador en el área que necesita el apoyo.
- Una reestructuración de análisis y descripciones de puestos para eliminar la percepción de injusticias hacia las actividades que realizan los empleados.
- Implementar proyectos de Team Building en donde puedan convivir fuera del área de trabajo empleados con supervisores y jefes y de esta manera fomentar el trabajo colaborativo y en equipo.
- Crear proyectos deportivos para que los trabajadores puedan jugar Fútbol o algún deporte de interés y de esta manera bajar los índices de estrés y ansiedad.
- Capacitar a los trabajadores con bajo desempeño en áreas diferentes a las cuales laboran actualmente para de esta manera rotar por un tiempo determinado, y encontrar el área en la que mejor pueda desarrollarse como trabajador y como persona.
- Establecer pláticas de ayuda sobre el consumo de Alcohol de los empleados.
- Establecer pláticas y proyectos acerca de mejorar los hábitos de Alimentación y sueño de los trabajadores.

- Implementación de un proyecto en el cual se pueda brindar ayuda psicológica a los empleados.
- Evaluaciones de desempeño periódico que incluyan retroalimentación por parte de jefes.
- Premios por productividad y buen desempeño en ocasiones puede no implicar el aspecto económico.

ANEXOS/ Fotografias



ANEXO Estudio de opinión:

Notas aclaratorias:

- El presente proyecto tiene como objetivo conocer su percepción hacia ciertos factores con los que usted se relaciona en su actuar diario.
- Es muy importante mencionar que sus comentarios y respuestas serán manejados de manera ética, anónima y profesional por lo cual le solicitamos contestar de la manera más sincera posible.
- Los resultados recabados se utilizarán para la mejora dentro de la organización.
- Gracias por su tiempo y apoyo para la realización de este proyecto.

I.- Datos del informante:

EDAD:

ANTIGÜEDAD:

AREA:

II.- Formulaciones específicas

- Instrucción general: A continuación se le presentarán algunos enunciados con respecto a los factores psicosociales presentes en su actuar diario por favor conteste sinceramente cada cuestión marcando con una cruz.
- **1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 De acuerdo 4 Completamente de acuerdo**

D1 FAMILIAR:

Pregunta	1	2	3	4
1.- Mi conyuge/pareja me brinda el apoyo y la atencion que requiero para desempeñarme optimamente en mi trabajo.				
2.-La comunicación con mis hijos propicia el respeto y la confianza.				
3.- Tengo conflictos maritales, celos, rencores, proceso de separacion.				
4.- Tengo tiempo y animo para convivir y apoyar a mis hijos en las tareas escolares				
5.- Mi salario me permite brindarle a mi familia las necesidades basicas y educacion				

- Mencione algo que suceda en su hogar que le impida desempeñar sus funciones en su area de trabajo:_____.
- Mencione algo que suceda en su area laboral que le impida mantener una relacion optima en su hogar:_____

D2 PSICOLÓGICO

Pregunta	1	2	3	4
1.-En las últimas dos semanas me e sentido deprimido o estresado.				
2.- En las últimas dos semanas e sentido poco interés por realizar las tareas laborales				
3.- Con frecuencia al estar trabajando me siento motivado				
4.- Con frecuencia al estar trabajando pienso en mis problemas personales				
5.- Me siento presionado por la carga excesiva de trabajo				

- Mencione que tipo de situaciones laborales le causan estrés y que usted considere que estan afectando su vida personal _____.
- Mencione que tipo de situaciones personales le causan estrés que usted considere este afectando su vida laboral _____.

D3:RELACIONES INTERPERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN:

Pregunta	1	2	3	4
1.- En el área de trabajo hay preferencia hacia algunos trabajadores				
2.- Mi jefe se preocupa por el bienestar de los trabajadores				
3.- Puedo establecer una relación de apoyo y confianza con las personas que trabajo				
4.- Mi jefe motiva para aprender de otras máquinas y desempeñarse en areas distintas.				
5.- Las personas con las que trabajo se animan a trabajar juntas				

D4: CONDICIONES DEL TRABAJO:

Pregunta	1	2	3	4
1.- Las condiciones físicas del area de trabajo así como las maquinas/herramientas me permiten desempeñarme de manera segura.				
2.- Las condiciones de trabajo (nivel e ruido, temperatura, ventilacion e iluminación con las más adecuadas y óptimas.				
3.- Considero que el diseño para la interacción con la máquina y las herramientas son óptimas para mantener una postura ergonómica				
4.- El departamento de enfermería me brinda un servicio oportuno y de calidad, para mi salud y bienestar físico.				
5.- Tengo problemas con cuello, espalda, cadera, (otras)				

- Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en su área de trabajo que sería_____.
- Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área de Tenaris Fittings ¿ Se quedaría dónde está? _____ ¿Por qué? _____.

D5:RECURSOS DEL TRABAJO:

Pregunta	1	2	3	4
1.- La capacitación recibida respecto a procedimientos y cuestiones de seguridad ha sido la adecuada.				
2.- En la organización se estimula el crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo				
3.- En mi área de trabajo se brinda autonomía para que se realice el trabajo de manera responsable				
4.- Siento el reconocimiento de mi trabajo por parte de jefes/supervisores				
5.- En el área de trabajo puedo desarrollar nuevas habilidades para desempeñar las tareas diarias				
6.- Se me brinda retroalimentación constante del trabajo que desempeño.				

Pregunta	1	2	3	4
1.- Se me pide hacer una cantidad excesiva de actividades.				
2.- La distribución de tareas es equitativa para todos los miembros del area				
3.- Puedo realizar mis tareas en el tiempo establecido				
4.- Se me exige trabajar demasiado a prisa				
5.- Las tareas estan bien				

planificadas y distribuidas para cada miembro del área.				
---	--	--	--	--

D6:DEMANDAS DE LAS TAREAS:

D7:TRANSPORTE Y VIVIENDA:

Pregunta	1	2	3	4
1.- El medio de transporte que brinda la empresa me hace sentir seguro y no suelo tener conflictos con horarios.				
2.- La empresa me a ayudado a conseguir mi vivienda				
3.- Comparto mi vivienda con otros miembros de la familia(suegros, cuñados, hermanos, etc)				
4.- Mi salario me permite cubrir todos los gastos en mi hogar				
5.- La empresa me brinda apoyo económico para la educación de mis hijos				

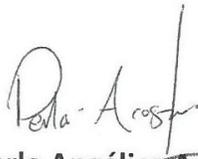
10/Octubre/2013

David Galicia Wong.

PRESENTE

Por medio de la presente me permito solicitar su apoyo para la realización de entrevistas a los operadores de Tenaris Fittings, mismas que se realizaran en el área de capacitación de la empresa, consciente de que se podrán realizar siempre y cuando no afecten éstas a la producción de la planta; así mismo me comprometo a manejar con ética y profesionalismo todos los datos que sean proporcionados por los trabajadores.

Sin nada más por el momento, y agradeciendo de antemano todas sus atenciones, me despido de usted.



Lic. Perla Angélica Acosta Solano.



David Galicia Wong.
Gerente de planta

BIBLIOGRAFÍA:

Alvaréz Roger, (2013) *La psicología Organizacional Positiva y la mejora organizacional*.

Armstrong, M. (2011) *How to be an Even better manager*. London, Kogan page. Bass,

B.M. Avolio, B. (1994). *Improving Organizational effectiveness Trough transformational leadership*.

Bohlandeer G., Scott S., Sherman A., (2001) *Administración de Recursos Humanos*, editorial: McGraw Hill.

Delgado Humberto, 2006, *Desarrollo de una cultura de calidad*, México, D.F. MC Graw Hill.

Dessler Gary (2001) *Administración del personal*, México D.F., ed. Pearson.

Díaz Antonio (2012) Validación preliminar del cuestionario estrés laboral. Edición 13.

Estrada José (2009, 9 de septiembre) *Clima y cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext

Goleman Daniel (2012) *La inteligencia emocional en la empresa*, Buenos Aires Argentina, Ed. B Argentina S.A.

Hackman Richard, Oldham Greg. (1976) *Motivation Trough the disign at work: test of a theory* Recuperado de: [http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource-files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf)

Hargie, O. (2006) *Skill in practice: an operational model of communicative performance in the handbook of communication Skills*, London: Routldge

Ivancevich John M. (2005), *Administración de Recursos humanos*, 10ª edición, México, D.F., ed. Mc Graw Hill

Jones, J (2010) *Management Skills in Schools*. Sage Publications. London.

Linton Ralph, 1985, *Cultura y Personalidad* 5ª edición, México, D.F., Fondo de la cultura económica.

Morales, F., Gavira, E., Moya, M., Cuadrado, I., (2007) *Psicología Social*, 3ª ed. España.

Newstrom John W., 2007, *Comportamiento humano en el trabajo*, Duodécima edición, México D.F., ed. Mc Graw Hill.

Pierre R. *Calidad de vida en el trabajo, anti estrés y creatividad*. 1ª edición, ed. Trillas.

R. Pedro, Monte gil (2005) *El síndrome de quemarse por el trabajo, una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*, Editorial: Pirámides.

Salas, C. (2003). *Implementación de un (SGPRL)*. Trabajo presentado en el simposio Internacional de prevención de riesgos laborales en Chile.

Sauter S., Lawrence R., Joseph J., *Factores psicosociales y de la organización* (2000)

Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo2/34.pdf>.

Schvarstein Leonardo, 1991, *Psicología social de las organizaciones*, 1ª edición, ed. Paidós.

Solve, (2012) *Integrando la promoción e la salud a las políticas de la SST en el lugar de trabajo* recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--safework/documents/instructionalmaterial/wcms_203380.pdf

Spector Paul, 2010, *Psicología Industrial y Organizacional*, México, ed. El manual

Tous, Jordi, (2011) *Escala de clima psicosocial en el trabajo desarrollo y validación*, Anuario de psicología, Vol 4.