

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

**PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS
PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**

POR: MARYSABEL DE LOS ANGELES ALAVI SOSA

TUTOR: M.Sc. LUIS HUGO JIMENEZ CARRASCO

LA PAZ - BOLIVIA

Diciembre 2021

DEDICATORIA

El presente trabajo dedicado en especial a mis hijos, los niños de mis ojos Isabel, Luciana y Andrés que sin duda han formado parte de este camino, por llenar mi vida de alegría, amor sincero y un aprendizaje continuo, por inspirarme con sus sonrisas a seguir cumpliendo mis metas.

A toda mi familia por el apoyo incondicional no solo en mi carrera profesional, si no a lo largo de mi vida, en especial a mi mamá Isabel, por brindarme ese soporte emocional que me impulsa a ser una mejor persona cada día, que nunca me ha dejado sola, por ser mi gran apoyo, guía, mi mejor amiga con la que siempre he podido contar, este logro es gracias a ti, por creer en mí y jamás dudar de mi capacidad en lograr lo que me he propuesto. Les dedico esta Memoria Laboral.

AGRADECIMIENTOS

Querido DIOS gracias, por estar a mi lado, por las oportunidades que me das, por las puertas que se me abrirán, gracias por darme tu bendición y tu amor.

A la Universidad Mayor de San Andrés, nuestra Alma Mater, que nos abrió las puertas para cambiar nuestro destino.

A los docentes Coordinadores del programa Petaeng M. Sc. Nadia Duran, por su esfuerzo e impulso para sacar adelante este proyecto.

A mi tutor, M.Sc. Luís Hugo Jiménez Carrasco, Muchas gracias por sus aportes y orientación durante este tiempo.

A mi tribunal M. Sc. Pablo Marcelo Pacheco Camacho y al Dr. Luis Adrian Cardozo Gutierrez, por la gran ayuda y colaboración, en el desarrollo de este trabajo. Por su dedicación y compromiso su labor es muy valiosa.

A una persona especial, que en poco tiempo se ha preocupado por mí y ha sido un gran apoyo. Por siempre estar pendiente de mí y por impulsarme cada día para culminar este trabajo. Te quiero mucho.

INDICE

RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1 Descripción de la institución.....	3
1.1.2 Visión.....	3
1.1.3 Valores empresa Acero.....	4
1.1.4 Organigrama.....	4
1.2 Identificación del problema.....	5
1.3 Sustento teórico.....	6
1.4 Factores de riesgo.....	6
1.4.1 Riesgo.....	7
1.4.2 Riesgos físicos.....	7
1.4.3 Riesgos mecánicos y locativos.....	7
1.4.4 Riesgos químicos.....	8
1.4.5 Riesgos biológicos.....	8
1.4.6 Riesgos ambientales.....	9
1.4.7 Riesgo Tecnológico.....	9
1.4.8 Riesgo Ergonómico.....	9
1.4.9 Riesgos psicosociales.....	10
1.5 Factores de riesgo psicosocial.....	10
1.5.1 Organización del trabajo.....	11
1.5.2 Automatización del trabajo.....	12
1.5.3 Relaciones interpersonales.....	13
1.5.4 Carga de trabajo.....	13
1.5.5 Autonomía.....	14

1.5.6 Tiempo de trabajo	14
1.6 Clasificación del riesgo psicosocial	14
1.7 Consecuencias del riesgo psicosocial	16
1.8 Estado de la cuestión.....	20
1.8.1 A favor y en contra del dinero (Stephen Robbins) Comportamiento Organizacional, octava edición	21
1.8.2 La importancia de la motivación laboral, M. Patricia Aragón Sánchez. Microsoft Business	22
1.8.3 Mitos sobre la motivación: ¿Puedo motivar a mi gente? Begoña Pabón. Microsoft Business	22
1.8.4 La persuasión del látigo.	23
1.8.5 La organización como sistema dinámico y complejo. Lic. José Navarro Cid. Tesis doctorada. Universidad de Barcelona	24
1.9 Motivación	24
1.9.1 Ciclo Motivacional (Robbins, 1999).....	26
1.9.2 Premisas del Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	27
1.9.3 Tipología de la motivación	27
1.9.4 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow)	29
1.9.5 Teoría Motivacional de los Factores (Frederick Herzberg)	31
1.9.6 Comparación teorías Necesidades de Maslow y De los Factores de Herzberg.....	33
1.9.7 Teoría de los factores, de Frederick Irvin Herzberg	34
1.9.8 Factores de Higiene.....	35
1.9.9 Factores Motivacionales	36
1.9.10 Teoría KITA de Frederick Herzberg, ¿Otra forma de motivar?	38
1.9.11 Dinero vs Reconocimiento.....	39
CAPITULO II DESARROLLO LABORAL	42
2.1 Objetivos de la intervención laboral	42
2.1.1 Objetivo General	42
2.1.2 Objetivos específicos	42
2.2. Descripción de las funciones y tareas	42
2.3. Resultados alcanzados	43
CAPITULO III DESEMPEÑO LABORAL	46

3.1 Aprendizaje laboral.....	46
3.2 Logros profesionales.....	47
3.3 Limites y dificultades.....	49
CAPITULO IV DESCRIPCION DE LA PROYECCION LABORAL	51
4.1 Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional.....	51
GLOSARIO DE TERMINOS TEORICOS	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS	
Anexos 1: entrevista	
Anexos 2: cuestionario cinco grandes	

RESUMEN

En la actualidad se observa gran incertidumbre en el manejo de los recursos de una organización. En la búsqueda de la eficiencia empresarial en cuanto a los recursos en general, y humanos en particular, se debe hacer un análisis en profundidad sobre estos últimos recursos, los cuales son los más complejos, y los que generan un impacto de mayor importancia al resto del recurso, por ende, a la organización en su conjunto. En la historia se puede observar una gran cantidad de autores que han puesto su enfoque en analizar a los recursos humanos, pero una gran cantidad de estos autores han tomado un importante crecimiento en su análisis promediando el siglo XX.

En el año 1959 Frederick Herzberg, quien también tomó algunas ideas de su antecesor Abraham Maslow, dio un puntapié inicial muy importante en materia de entender la importancia que tiene el saber que mueve a las personas a actuar dentro de una organización. Utilizando teorías anteriores y su experiencia personal, fue armando dos grupos de factores, lo que luego se lo denominó Teoría bifactorial, de los higiénicos y los motivacionales. Con esta realidad, el presente trabajo tiene por objetivo, tratar el tema de riesgos psicosociales tomando en cuenta los factores higiénicos en el personal, desde el enfoque del autor Frederick Herzberg, mostrando la importancia y vigencia de esta teoría, puesto que este enfoque es útil para poder determinar que lleva al empleado a actuar dentro de la organización. Luego de que se haya llevado a cabo el presente trabajo, a manera de resumen se puede mencionar que las personas que se encuentran motivadas en su trabajo, tienen a dar como respuesta a ello, distintos factores motivacionales, mientras que las personas que se encuentran no motivadas, apuntan a la carencia de factores higiénicos. Entre medio de ambas posiciones, se encuentra lo que Herzberg dio a conocer como estado neutral de la persona. Con las conclusiones que ha permitido encontrar el trabajo desarrollado, se ha diseñado un programa, con el objetivo de trabajar en empleados y jefes sobre estas cuestiones.

Palabras claves: Motivación, factores higiénicos, factores motivacionales, satisfacción, salario, reconocimiento.

ABSTRACT

Nowadays, it can be observed that there is great uncertainty about an organization's resource management. The search for attaining greater business efficiency in terms of resources and particularly human resources merits a deep and exhaustive analysis on the latter not only for being the most complex ones but also for having a relevant and profound impact on the rest of the resources and consequently on the entire organization. Throughout history, several authors have focused on analyzing resource management, yet, in the mid-twentieth century, there has been an important evolution of its analysis on behalf of many of these authors.

In 1959, Frederick Herzberg, borrowing some ideas from his predecessor Abraham Maslow, took the first step towards a better understanding of what moves people to act in a particular way in an organization. Based on previous theories and his personal experience, he developed two sets of factors which came to be known as the Two-factor theory, of motivators and hygiene factors. In the light of these considerations, the aim of this study is to explore the role of motivation in the personnel from Frederick Herzberg's point of view, showing both the importance and validity of this theory since this approach allows for the determination of what prompts the employee to act in an organization. This theory not only facilitates the analysis to determine the factors that motivate the personnel to act in their workplace but also yields useful information to optimize an organization's resources. The main goal of this research is to determine if hygiene factors are enough to find motivation in a given person who works, for people who are motivated in their work, while unmotivated people point to the lack of hygienic factors. Accordingly, between these two extremes, lies the person's neutral state as defined by Herzberg. Based on these findings, a workshop has been developed, being the main objective to provide both managers and employees with the opportunity to work on these matters.

Keywords: motivation, hygienic factors, motivation, motivational factors, satisfaction, salary, recognition.

INTRODUCCION

Mediante este trabajo, sobre los factores higiénicos de Frederick Herzberg me pude dar cuenta de la importancia que tiene la motivación en los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa los factores en los que se basa este autor son dos factores, los factores extrínsecos que son el ambiente y todos los factores que te rodean tanto las condiciones físicas como ambientales de tu trabajo. Y los factores intrínsecos o motivacionales los cuales son controlados por cada persona ya que son las actividades desempeñadas por el trabajador la cual le da la satisfacción de logro de cada actividad realizada también menciona lo que son los factores de insatisfacción que son las inconformidades del trabajador en cuanto a los factores extrínsecos como el salario las prestaciones el horario de trabajo etc. con esta base nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene mantener en balance estos dos factores para que las empresas mejoren y se logren los objetivos satisfactoria mente.

Durante la permanencia del cargo desarrolle funciones de gestión administrativa de personal, reclutamiento y selección de personal y relaciones humanas. Uno de los retos requeridos fue realizar un programa de prevención de riesgos psicosociales enfocado hacia los factores de higiénicos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajados de la empresa ACERO. Desarrollar actividades que promuevan la protección de la salud (salud ocupacional), tomando en cuenta la salud mental y psicológica (estrés o ansiedad). Así como los accidentes físicos.

Posterior a la identificación de los factores higiénicos, críticos que influyen en la seguridad laboral, se ha diseñado un plan de prevención que permita a la empresa cumplir con las normativas legales que todas las organizaciones deben cumplir. El plan de acción será de mucha utilidad para la empresa ya que actuará a modo de guía para mejorar las condiciones en las que se encuentra.

Este proyecto es un aporte para el desarrollo personal, sobre todo en el ámbito profesional, porque permite poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en un caso de uso real y aplicable en el campo laboral. Así como, si se lo lleva a la práctica, ayudará también a la empresa “ACERO” para mitigar los potenciales riesgos psicosociales que puedan existir, más aún, contando con su plan de crecimiento.

CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Descripción de la institución

Conforme la información vertida por la empresa, los colaboradores, cuentan con la suficiente capacitación y experiencia en construcciones en hierro y acero, gracias a herramientas, maquinarias y a la aplicación de tecnología vanguardista para la automatización de armazones; dichos productos son importados de diferentes países como: China, Japón, India y Unión Europea. Por otra parte, brinda lo mejor en cuanto a diseño, calidad, colores y durabilidad. La organización cuenta con más de 10 años de experiencia a nivel institucional, realizando trabajos de calidad. Actualmente, cuenta con aproximadamente con más de 100 trabajadores.

1.1.1 Misión

Por medio de nuestro departamento de Imagen y Diseño, nos comprometemos a seguir buscando tendencias, contar con las mejores materias primas y estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos, para así lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes más exigentes”

1.1.2 Visión

“En ACERO asumimos el compromiso de prestar un servicio de calidad superior que garantiza la satisfacción de cada una de las personas o institución que han depositado su confianza en nosotros a elegir nuestros productos como la solución definitiva para satisfacer sus necesidades” (ACERO, 2019, pág. 1).

1.1.3 Valores empresa Acero

Calidad, seguridad, confianza y compromiso.

1.1.4 Organigrama

El organigrama ha sido planteado según las políticas organizacionales, cultura organizacional por los miembros de la empresa. A continuación, se muestra el gráfico emitido por Acero:

Organigrama empresa ACERO

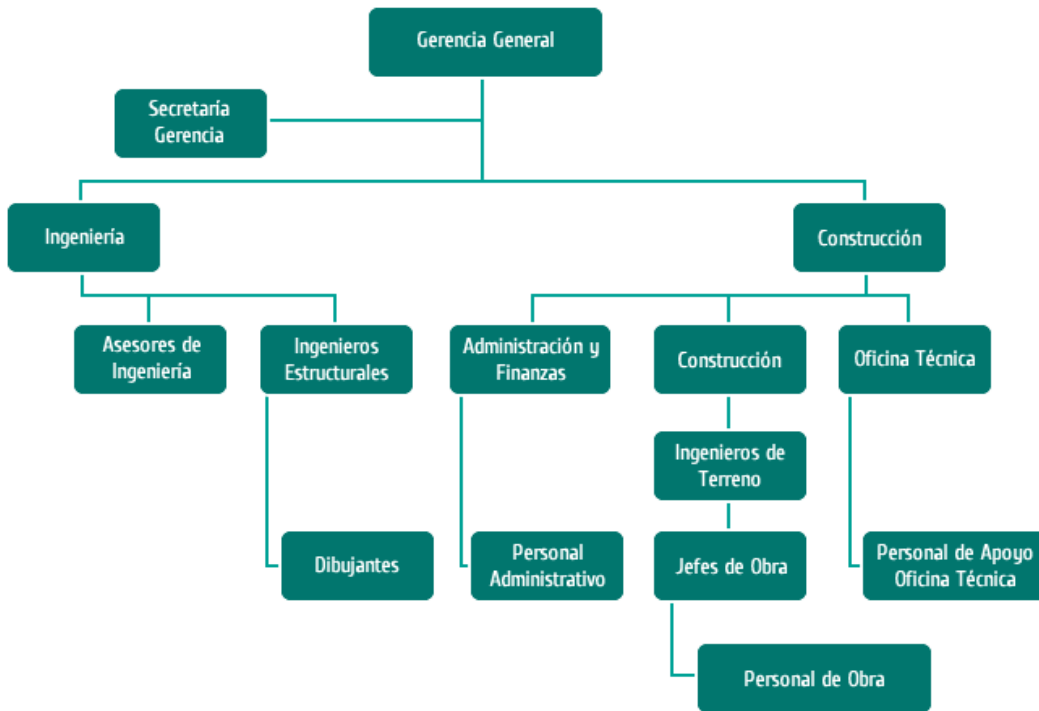


Fig. 1 Manual de funciones, Constructora Acero.

1.2 Identificación del problema

Durante el trabajo desarrollado con los trabajadores, realizando una evaluación psicosocial se identificó que, del total de 50 trabajadores, 30 presentaban dificultades en manejo de los factores higiénicos, estrés social, violencia en el trabajo o síndrome del quemado (Burnout), por tal motivo las principales áreas a ser abordadas fueron los riesgos psicosociales partiendo de los factores higiénicos. Teoría de los factores de Frederick Herzberg: los factores higiénicos ¿son motivadores?:

Especificación del problema: Frederick Herzberg plantea 2 tipos de factores: Motivacionales e Higiénicos (son satisfechos de manera externa) En estos últimos encontramos el dinero, condiciones de trabajo, seguridad, condiciones sociales, etc. Los factores llamados higiénicos, ¿son suficientes para motivar a una persona dentro de un equipo de trabajo? Estos factores serán tratados en detalle, en el desarrollo de este trabajo.

Los riesgos psicosociales son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” (Moreno, 2011, pág. 3), es decir, que dichos riesgos aparecen y perturban los privilegios fundamentales planteados por la normativa legal nacional e internacional, puesto que tienen, además, influencias externas a la empresa. A estos riesgos se enfoca este proyecto.

A así mismo se habla de factores de riesgos psicosociales concierne a “aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés”. Si bien es cierto, el estrés es uno de los factores que pertenece a los riesgos psicosociales, es uno de los desencadenantes hacia otros factores; las condiciones en las que está inmerso el colaborador serán variables y dependerá de la persona, la organización, cultura y clima organizacional y el estilo de afrontarlas.

1.3 Sustento teórico

El presente marco tiene como objetivo introducir al lector en el tema que se abordó en este trabajo. Para esto, se definirán conceptos que luego se desarrollaran en los distintos capítulos, y se dará un marco de referencia al tema elegido, a través de un resumen sobre distintas publicaciones, donde distintos autores exponen sobre el tema del trabajo.

A nivel mundial se han establecido políticas para minimizar o prevenir el Riesgo Psicosocial, los derechos del personal a no sufrir violencia psicológica. Por lo tanto, el programa de prevención de Riesgos Psicosociales deberá ser implementado por todas la personal naturales, jurídicas, empresas, instituciones e instancias públicas y privadas que cuenten con trabajadores y/o servidores.

A continuación, se presenta la sustentación teórica del estudio que se cree conveniente para el tema seleccionado.

1.4 Factores de riesgo

Elementos o conjuntos de elementos que estando en las condiciones de trabajo, pueden desencadenar una disminución en la salud del trabajador (Solórzano, 2014, pág. 3), hace referencia a todo aquello que altera el bienestar físico y mental de cada colaborador dentro de la organización, por lo que afectaría a la productividad y al cumplimiento de objetivos y no es preciso atribuir a un solo elemento desencadenante sino a una serie de factores internos, que se encuentran en el mismo ambiente laboral, conjuntamente con los factores externos para poder brindar un diagnóstico y una pertinente solución.

1.4.1 Riesgo

Posibilidad de que un trabajador/a sufra un determinado daño derivado del trabajo.

Para clasificar los riesgos, no es posible hacerlo únicamente a partir de un solo enfoque, sino que existen diferentes posturas o formas y dependerá también del contexto en el que se desempeñe la Organización; para este estudio, se ha tomado la clasificación de varios autores y se los puede clasificar de la siguiente forma:

1.4.2 Riesgos físicos

Se caracterizan por no representar un peligro para la salud de las personas siempre que se encuentren dentro de ciertos valores óptimos y que produzcan una condición de bienestar en el trabajo (Chinchilla, 2002, pág. 107). Dentro de este tipo de riesgo, se puede hacer una subdivisión: ruido, vibraciones, iluminación, ambientes térmicos y radiaciones. Dicha clasificación facilitará el control y la prevención del riesgo.

1.4.3 Riesgos mecánicos y locativos

Los riesgos mecánicos son “el conjunto de elementos que pueden dar lugar a una lesión por el contacto con energía evidenciada a través de elementos tales como partes que estén en movimiento, herramientas, piezas a trabajar o materiales proyectados, sólidos o fluidos” (Marquez Barrera, 2012, pág. 12), es toda aquella actividad que requiere la utilización de una herramienta, maquinaria o instrumento eléctrico o manual por parte del colaborador, por esta razón se debe prevenir a través de capacitaciones para un correcto uso de cada material dicho anteriormente y así salvaguardar el bienestar del personal interno de las organizaciones.

Por otro lado, los riesgos locativos son “una de las más importantes causas de accidentes de trabajo, ya que constituyen una condición permanente de la labor, por lo tanto, las características positivas o negativas que posean son una constante durante toda la jornada laboral” (Mancera Fernández, 2008, pág. 1). Hace referencia a aquello que se encuentra en su entorno laboral que puede ocasionar algún riesgo o daño al colaborador que labora en ese espacio físico y de esto dependerá el nivel de bienestar, vulnerabilidad y sobre todo del grado de productividad que ejerza en sus funciones.

1.4.4 Riesgos químicos

Se derivan de las diversas propiedades de las sustancias, pero es la forma en que se manipulan, almacenan o transportan la que puede generar efectos adversos a la salud humana y al ambiente, así como provocar pérdidas materiales por incendios y explosiones” (Chinchilla, 2002, pág. 151). Es importante tener en cuenta la clase de productos químicos que pueden formar parte de este riesgo, como, por ejemplo: vapor, humo, polvo y gases, es decir, sustancias que ocasionen enfermedad a corto o largo plazo e incluso un extremo mayor como la muerte, por eso es importante tomar las precauciones.

1.4.5 Riesgos biológicos

Se presentan en ciertas actividades productivas y de servicios debido al contacto del ser humano con este tipo de contaminantes, su grado de peligrosidad dependerá de la capacidad de los microorganismos para provocar o no un efecto en la salud” (Chinchilla, 2002, pág. 189). Es importante saber las medidas de control, prevención y protección al colaborador ante los contaminantes expuestos en el medio ambiente.

1.4.6 Riesgos ambientales

La empresa tiene la obligación de proteger el medio ambiente de trabajo, pero también el medio ambiente en general” (Morato, 2009, pág. 1), no solo se debe tener en consideración la salud de los colaboradores, sino también proteger al medio ambiente, ya que es parte de la responsabilidad de la organización. Usualmente este tipo de riesgos se pueden desarrollar en organizaciones que utilizan materiales y procedimientos que exponen el ambiente interno y externo, lo importante es cumplir con las normativas de seguridad y mantenerse en constantes capacitaciones para prevenir daños mayores posteriormente.

1.4.7 Riesgo Tecnológico

Probabilidad de que un objeto, equipo, material, proceso, sustancia o un fenómeno debido a la interacción de estos, ocasione un número determinado de consecuencias a la salud, la economía, el medio ambiente y el desarrollo integral de un sistema” (Araujo, 2013). Hoy en día, es un tema que está en auge debido al desarrollo y a la creación de la necesidad de su utilización en las organizaciones, que si bien es cierto facilita la realización de las actividades y tareas, pero por otra parte genera un mayor porcentaje de riesgos.

1.4.8 Riesgo Ergonómico

Condiciones del trabajo que determinan las exigencias físicas y mentales que la tarea impone al trabajador, y que incrementan la probabilidad de que se produzca un daño (Istas, 2015). Así pues, el objetivo es velar por el ambiente de los colaboradores que sea el óptimo para evitar cualquier tipo de daño en su salud, es decir, adecuar los productos, herramientas, espacios y el entorno en general del trabajo a las necesidades y capacidad de los colaboradores.

1.4.9 Riesgos psicosociales

A continuación, se los describe de manera más detallada, por ser los riesgos de este trabajo. Algunos conceptos:

Son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente” (Moreno, 2011, pág. 3), es decir, que dichos riesgos aparecen y perturban los privilegios fundamentales planteados por la normativa legal nacional e internacional, puesto que tienen, además, influencias externas a la organización. A estos riesgos se enfoca este proyecto. Por otra parte, “en los riesgos psicosociales no se tiene un sentido de jerarquía o importancia, pues una persona puede sufrir alguno de ellos y ser afectada muy profundamente o ser una <persona funcional>, es decir, vivir con ese problema y de alguna manera el daño no será totalmente profundo (Mercado, 2012, pág. 15). También es importante mencionar que los riesgos desde una perspectiva laboral, para tomar control sobre la Seguridad y Salud Ocupacional de los colaboradores y sus objetivos, la misma menciona varios conceptos de algunos factores de riesgo, uno de ellos es los riesgos psicosociales que relacionan el ambiente de trabajo con las condiciones de la organización y las necesidades, hábitos y otros aspectos personales del trabajador. Hablamos por ejemplo de los turnos de trabajo inestables, ritmos de trabajo impuestos, es decir, que son los elementos internos y externos que conforman a cada organización pública o privada, que pueden desencadenar en un riesgo psicosocial. Dependerá del contexto en el que se desempeñe la institución y el colaborador para prevenir, diagnosticar e intervenir en dicho riesgo.

1.5 Factores de riesgo psicosocial

Cuando se habla de factores de riesgos psicosociales concierne a aquellas características de las condiciones de trabajo que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que se llama estrés.

Si bien es cierto, el estrés es uno de los factores que pertenece a los riesgos psicosociales, es uno de los desencadenantes hacia otros factores; las condiciones en las que está inmerso el colaborador serán variables y dependerá de la persona, la organización, cultura y clima organizacional y el estilo de afrontarlas. Así mismo, según el Instituto de Investigación en Salud y desarrollo. (IINSAD).

Por otra parte, “los factores psicosociales son condiciones presentes en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras” (Gil-Monte, 2012, pág. 238).

- **Factores Psicosociales Laborales:** Conjunto de percepciones y experiencias del empleado; interacciones en el trabajo, su medio ambiente, satisfacción, necesidades, cultura y situación personal.
- **Factores Psicosociales de Riesgo:** Condiciones organizacionales que poseen elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud física y psicológica del trabajador
- **Riesgos Psicosociales:** Son situaciones laborales que tienen una alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente.

1.5.1 Organización del trabajo

Nuevas formas de organizar el trabajo, establece que la organización que aprende se involucra directamente con el trabajador, ya que se refiere a su forma de trabajar, métodos que utiliza para alcanzar los diferentes objetivos que se hayan planteado, es decir, las nuevas formas de organización del trabajo son, entre otras cosas, un reto para los especialistas en prevención de riesgos.

Estos se ven obligados a estudiarlas, para conocer las posibles repercusiones en la salud dependerá mucho de la personalidad y formación de cada colaborador y de la organización a la que pertenezca. Por otro lado, la labor o actividad que se desempeñe en la organización para cumplir los objetivos y misiones de cada cargo tiene que facilitar la participación y comunicación con los colaboradores, ya que influirá en la seguridad, calidad y productividad en el trabajo. Existen varios factores que se pueden involucrar en la organización del trabajo; a continuación, se explicarán 2, pero aparecen varios más.

- Una visión compartida: Es necesario que los empleados interioricen que es la gestión de su propio conocimiento lo que va a proporcionar a la empresa la ventaja necesaria para sobrevivir en el mercado. Esto a su vez crea el sentido de urgencia necesario para los continuos cambios y movimientos.
- La ambición de conocimiento: La organización debe aprender a adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado y del sistema social y político. El aprendizaje continuo es la característica que marca la diferencia en este modelo organizacional y que le permite sobrevivir en el mercado.

1.5.2 Automatización del trabajo

El desarrollo del trabajo ha dado lugar en muchos casos a procesos de trabajo en los que la participación del trabajo se reduce a labores de supervisión; el trabajo lo hacen las máquinas. A pesar de que esta nueva invención ha generado facilidad en realizar ciertas actividades o que el resultado se logra de forma más rápida, esta situación, genera una total dependencia a la automatización por parte de los colaboradores, por lo que se ha perdido la práctica en algunas actividades y por otro lado, al reemplazar las máquinas o herramientas por el trabajo mecánico, se ha generado un nivel de desempleo, lo que podría perjudicar a la productividad del colaborador al generar inseguridad por la inestabilidad que se produce dentro de las organizaciones al priorizar las máquinas.

1.5.3 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo” (Prócel, 2012, pág. 1). En una organización y en cualquier ámbito personal, el ser humano no puede estar aislado, necesita la relación e interacción con otras personas, es por eso que la relación interpersonal dentro de una organización es muy importante; es necesario mantener el tipo de relación que tiene ya sea de una manera formal o informal con sus compañeros.

1.5.4 Carga de trabajo

Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, es decir, el grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral, con independencia de la naturaleza de la carga de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que cuando existe un exceso de actividades en el rol o cargo que está ejerciendo, ya sea cuantitativa o cualitativamente, es cuando se produce dicho exceso. Así pues, este factor de riesgo valora la carga de trabajo tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Presiones de tiempos: depende de la asignación de tareas y la rapidez con la que ejecuta el trabajo y la necesidad de acelerar el ritmo de trabajo en situaciones específicas.
- Esfuerzo de atención: es la intensidad y el esfuerzo de atención que requiere una actividad o múltiples actividades para ser ejecutadas y obtener las respuestas adecuadas según el objetivo a cumplir.
- Cantidad y dificultad de la tarea: es la cantidad de actividades que deben cumplir los trabajadores a diario en base a la dificultad que corresponda a cada acción a cumplir. (Instituto de investigación en salud y desarrollo, 2012).

1.5.5 Autonomía

Condiciones de trabajo referentes a la capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo, esto quiere decir que el colaborador cuenta con el suficiente criterio para realizar sus funciones por cuenta propia y para cumplir con los objetivos previamente establecidos. Por ello la Autonomía podría subdividirse en dos aspectos:

- Autonomía temporal: aquella que hace referencia a la libertad que tiene cada funcionario sobre los procedimientos de manera transitoria sobre la carga de trabajo, los descansos, ritmo, tiempo libre para situaciones personales, entre otras.
- Autonomía decisional: el trabajador puede tomar decisiones sobre las tareas a realizar, reparto, alternativas de métodos y técnicas, resolución de problemas, entre otros.

1.5.6 Tiempo de trabajo

El número de horas trabajadas y su distribución pueden afectar no sólo a la calidad de vida en el trabajo, sino a la vida extra laboral, es decir, que dependerá no solo del horario establecido por la ley, sino también del tiempo de dedicación a la actividad laboral, duración, distribución y frecuencia con la que se realice. Incluye varios aspectos como: turnos, pausas activas o descansos, horarios y trabajo nocturno.

1.6 Clasificación del riesgo psicosocial

La clasificación de los factores de riesgos psicosociales puede ser variada y extensa, cada una de ellas con su enfoque, necesidad o requerimiento.

A continuación, se detallará los más reconocidos como tales y algunos otros que tienen un cierto consenso como riesgos importantes en el ámbito laboral y a los que se reconoce importantes consecuencias en la salud y calidad de vida de los trabajadores.

➤ **Estrés**

Está determinado por la organización del trabajo, el diseño y las relaciones laborales, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades y las habilidades de un trabajador para enfrentar dichas exigencias” (Organización Internacional del Trabajo, 2016, pág. 2). Por otra parte, el estrés es un estado en el que se vinculan las emociones, el comportamiento en las diferentes situaciones que se presenten en la jornada laboral y en la vida personal de cada uno. Este tipo de resultados se evidencian cuando las expectativas no coinciden con la cultura organizacional de una empresa y cuando el porcentaje de productividad comienza a decaer mientras los objetivos no se pueden cumplir como fueron planteados en un inicio. No solo se lo puede vincular con el entorno laboral, sino también con el entorno social en el que se desenvuelve a diario, ya que es un factor con gran influencia sobre las personas.

➤ **Violencia**

La OMS (2014) la define como: “El uso intencional de fuerza o poder físico, de hecho, o amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos o privaciones” (pág. 1). Es uno de los riesgos psicosociales más importantes, ya que en la actualidad puede ser una nueva forma o estilo de vida, en ciertas zonas urbanas o conflictivas. Ahora bien, este factor no solo aplica en la cotidianidad externa de las personas sino también se puede evidenciar casos dentro de las organizaciones en las acciones o conductas que se alejan de la cultura organizacional, de los derechos y de lo que socialmente es aceptado, es decir, cuando el bienestar del colaborador es amenazado o humillado.

Por otra parte, no hay un solo tipo de violencia ni nivel, por lo que puede ser física, verbal o psicológica o ir una acompañada de la otra con una intensidad diferente; razón por la cual es pertinente mantener una constante comunicación con los colaboradores para velar por la seguridad e integridad de cada uno.

➤ **Acoso laboral**

Se puede decir que es todo comportamiento de forma constante que se pueda verificar y demostrar sobre un colaborador por parte del empleador o un compañero de la organización de la que forme parte, el mismo que se enfoca en infundir miedo, intimidación y angustia, creando así inestabilidad, inseguridad y disminución en su productividad.

Por otra parte, esto puede provocar que la persona se desvincule de la institución ocasionando daños psicológicos e incluso físicos. Así pues, dicho riesgo psicosocial tiene diferentes modalidades, como, por ejemplo: maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad, desprotección, entre otras (López, 2012, pág. 13). Es así como, el agresor usualmente tiende a negar que realiza dicha acción lo que complica tomar medidas ante la problemática, puede llegar a consecuencias extremas como el suicidio de la víctima

1.7 Consecuencias del riesgo psicosocial

En la actualidad se enumeran una serie de consecuencias como desencadenadas del riesgo psicosocial. A continuación, se explicarán algunas de ellas.

➤ **Burnout o Desgaste profesional**

Consiste en el resultado de un proceso de estrés crónico laboral y organizacional que termina en un estado de agotamiento emocional y de fatiga desmotivante para las tareas laborales. Se lo toma en cuenta como riesgo laboral debido a la extensión que alcanzan las diversas consecuencias en el colaborador, en la organización y en la poca preocupación legal que tiene dicho síndrome. No se manifiesta de la misma forma en todas las personas; dependerá mucho de la personalidad y formación, ya que diferentes personas pueden desempeñarse en el mismo cargo y tener las mismas funciones, pero no quiere decir que sean propensos a sufrir el mismo desgaste. Así también, es importante que cada organización tenga en cuenta dicha problemática y tomar medidas preventivas según el tipo de desgaste que presente la persona ya que la intervención no será la misma, y es fundamental velar por la seguridad y bienestar de los colaboradores.

➤ **Mobbing**

Se define al mobbing como el hostigamiento psicológico en el trabajo, no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen en cualquier empresa entre los individuos” (Ministerio de Trabajo seguridad y salud en el decreto 16998 del 2 de agosto 1979, sección C).

Los aspectos mencionados anteriores son importantes ya que se relacionan uno con otro y no pueden estar aislados, es decir, que las relaciones interpersonales influyen de manera positiva o negativa en el desempeño de cada individuo. Cuando un colaborador no se encuentra en óptimas condiciones no se podrá desempeñar favorablemente y viceversa, si se encuentra en un ambiente laboral en donde se puede sentir cómodo y seguro, los resultados serán positivos. El mobbing tiene una alta influencia en la salud física y sobre todo mental del trabajador por otra parte, a pesar de que existan varias causas las principales podrían ser envidia, celos de los demás colaboradores, no pertenecer a uno u otro subgrupo específico lo que genera dicho malestar.

- Entorno social y familiar: se comienzan a presentar tensiones y conflictos, retraimiento de la víctima hacia sus familiares, abandono de sus vínculos sociales, estigmatización social, aislamiento social, inadaptación social, entre otras consecuencias.
- Ámbito Organizacional: las principales consecuencias son la disminución de productividad, compromiso y motivación, ausentismo por enfermedad, insatisfacción en el trabajo, mayor rotación del personal, ganas de dejar su puesto de trabajo, costos de producción más elevados y reducción forzada de la jornada laboral. (Cadavid, Bernal, & Alzate, 2016, pág. 3).

➤ **Enfermedades psicosomáticas**

El síntoma que aparece frente a una situación estresante puede tratarse de uno en específico que tenga una causa biológica y no que el factor estresante determine dicho síntoma. Por ejemplo: una persona puede tener caída del cabello, causado por un factor estresante y aumentar dicha sintomatología por la herencia genética hasta sufrir “alopecia”. Por otra parte, puede o no producir consecuencias biológicas o fisiológicas lo que genera problema al formar cualquier tipo de diagnóstico funcional o terapéutico y dependerá de cada persona, ya que no hay un patrón establecido. A continuación, se detalla:

1. Psicogenicidad. La etiología de la afección radica en factores psicológicos, emocionales, o caracterológicos. Esta definición implica una relación de causa a efecto entre ciertos factores psicológicos y una enfermedad determinada.

2. Alteración funcional. Son perpetuaciones inapropiadas de reacciones orgánicas que sirvieron, en su momento, para adaptarse o protegerse frente a algún estrés vital.

Tanto en el proceso de conversión, como en el proceso psicossomático, pueden llegar a superarse los límites establecidos para el síntoma funcional, por ejemplo, de atrofia de los músculos servidores de una función y estructura cuestión de fineza en nuestros métodos de observación.

3. Influencia psicológica. Requerimiento etiológico, y se considera como psicossomática toda enfermedad cuyo curso pueda ser influido de manera importante por factores psicológicos.

4. Especificidad. Cuando se asocia con una constelación específica de variables psicológicas, sostiene que un afecto, crónicamente reprimido a causa de un conflicto psíquico, induce modificaciones persistentes de la actividad nerviosa vegetativa.

5. Multicausalidad y fracaso de las defensas. Al mismo tiempo que el organismo extrae de su medio ambiente los materiales necesarios para su conservación y desarrollo, sufre también una serie de influencias desestabilizadoras.

➤ **Suicidio**

Acto de matarse en forma voluntaria y en él intervienen tanto los pensamientos suicidas (ideación suicida) como el acto suicida en sí” (Gutiérrez, Contreras, & Orozco, 2006, pág. 67), es decir, que es el acto premeditado que una persona lo lleve a la muerte. Existe más de una forma de quitarse la vida, es importante indagar cuales fueron, como ingerir medicamentos, accidentes de tránsito, uso de armas, varios trastornos psicológicos que influyen en dicha decisión. Las personas que pretenden suicidarse con frecuencia tratan de alejarse de una situación de su vida privada, laboral y social que parece imposible de tratar. En el suicida se detectan diferentes actos tales como:

- a) Actos fatales o suicidio consumado.
- b) Intentos de suicidio altamente letales, aunque fallidos, con intención y planeación del suicidio.

c) Intentos de baja letalidad, generalmente asociados a una situación psicosocial crítica. (Gutiérrez, Contreras, & Orozco, 2006, pág. 68).

➤ **Karoshi**

Significa muerte por exceso de trabajo en japonés, los estudios realizados han reportado que los accidentes cerebrovasculares, infartos cerebrales, insuficiencia cardíaca aguda, entre otros, tienen relación con la sobre carga de trabajo y poco tiempo para el reposo (Martínez & Hernández, 2005, pág. 342), es decir, existen varias consecuencias negativas que influyen en dicho factor que desencadenan en el suicidio, mencionado en el punto anterior. Es transcendental que se tome medidas correctivas no solo a nivel organizacional sino también en la vida fuera de las actividades cotidianas para disminuir las estadísticas a nivel mundial de “Karoshi”.

1.8 Estado de la cuestión

Sobre el tema a desarrollar, se ha encontrado vasta información con distintos enfoques, y con distintos tenores, de los cuales se han seleccionado los siguientes artículos publicados, visto que resumen en parte la visión de este trabajo, y tienen una relación muy estrecha con el tema a tratar.

Se tomaron estos artículos, porque cada uno con su enfoque, resume la intención del trabajo, de mostrar la motivación desde la teoría de F. Herzberg, dentro la constructora ACERO y la importancia del reconocimiento, como motivador a largo plazo.

A favor y en contra del dinero (Stephen Robbins) Comportamiento Organizacional, octava edición. Este autor, a la hora de hablar de motivación, en su libro comportamiento organizacional hace un contrapunto entre dos posturas encontradas con respecto al dinero como motivador.

Al momento de tomar la posición a favor del dinero, lo hace haciendo hincapié en la importancia del dinero, no como tal, sino como un medio de cambio para acceder a lo que las personas desean.

Para darle fuerza a esta posición, cita ciertas teorías como la de la equidad, teoría del reforzamiento, las cuales le dan al dinero un papel importante a la hora de motivar.

Cuando se analiza la postura opuesta, se ve claramente que hay un punto de conexión y es el reconocer la importancia del dinero como motivador, ahora bien, a la hora de analizar en detalle esta postura, se ve que la diferencia está en las condiciones. Esto es, se dice que el dinero no sirve como motivador, ya que el empleado no puede observar una relación directa entre su desempeño y la recompensa monetaria, y esto se da principalmente porque los aumentos salariales son más por una necesidad social y general que por cuestiones propias de cada empleado.

1.8.1 A favor y en contra del dinero (Stephen Robbins) Comportamiento Organizacional, octava edición

Este autor, a la hora de hablar de motivación, en su libro comportamiento organizacional hace un contrapunto entre dos posturas encontradas con respecto al dinero como motivador.

Al momento de tomar la posición a favor del dinero, lo hace haciendo hincapié en la importancia del dinero, no como tal, sino como un medio de cambio para acceder a lo que las personas desean.

Para darle fuerza a esta posición, cita ciertas teorías como la de la equidad, teoría del reforzamiento, las cuales le dan al dinero un papel importante a la hora de motivar.

Cuando se analiza la postura opuesta, se ve claramente que hay un punto de conexión y es el reconocer la importancia del dinero como motivador, ahora bien, a la hora de analizar en detalle esta postura, se ve que la diferencia está en las condiciones.

Esto es, se dice que el dinero no sirve como motivador, ya que el empleado no puede observar una relación directa entre su desempeño y la recompensa monetaria, y esto se da principalmente porque los aumentos salariales son más por una necesidad social y general que por cuestiones propias de cada empleado.

1.8.2 La importancia de la motivación laboral, M. Patricia Aragón Sánchez. Microsoft Business

En este caso, de la mano de M. Patricia Almirón y Microsoft Business se puede observar cómo ha cambiado la concepción de las empresas sobre los recursos humanos, a lo largo del siglo XX, y la evolución que ha tenido en ese siglo.

Se expuso en este artículo, como se empezó a ratificar la importancia de la motivación de las personas, como causa de los resultados de las empresas. Como todo cambio es lento, lo que ha generado que hoy, estando en un periodo de transición, el mercado laboral se encuentre con falta de recursos humanos calificados, y empresas que quieren retener a los que tienen.

La importancia radica en saber cómo motivar al personal para poder retenerlo. Esto se debe basar en un canal de muy buena comunicación para encontrar la eficacia y eficiencia de la motivación como retención de talentos.

1.8.3 Mitos sobre la motivación: ¿Puedo motivar a mi gente? Begoña Pabón. Microsoft Business

Hay una pregunta que muchos directivos se hacen o deberían realizarse de manera periódica y es la que titula esta publicación. Lo que parece difícil es encontrar la respuesta a este interrogante.

Existen muchos mitos entorno a la motivación y uno de ellos es que el dinero motiva. Es correcta esta afirmación, pero se debe saber que el mismo una vez que la persona lo incorpora como propio deja de ser tan motivador.

Es importante para una motivación duradera, primero poder conocer que motiva a cada empleado, pero también el esfuerzo duradero debemos generar un esfuerzo constante, clima de camaradería, responsabilidad e inspiración.

Para generar esta motivación estamos hablando de la necesidad de un coach, el cual debe generar relaciones a base de buenas palabras, excelente comunicación, seguridad y previsibilidad.

Conociendo realmente lo que motiva a cada empleado, será más fácil encontrar una motivación duradera en el tiempo.

1.8.4 La persuasión del látigo.

Seguramente en la actualidad cualquier gerente de un área comercial no pensaría como viable la motivación negativa o arrojarles algo a sus vendedores para lograr el resultado esperado.

La motivación negativa es muy común en épocas malas, donde la presión es muy alta; pero se debe permitir usar en momentos buenos, algo de motivación negativa. Algunos autores afirman que la motivación positiva es algo que los motivados deben ganarse luego de responder bien a la motivación negativa.

No hay que ser tan negativo, hay que saber lo que opina el resto, explique las cosas antes de criticar, y si tuvo un motivador negativo como jefe, tómelo de ejemplo para no ser uno de ellos.

El ver en nivel de resultados obtenidos por sus empleados marca el tipo de motivación utilizada, a saber: si los resultados son buenos seguramente el jefe utiliza formas positivas, aunque en algún momento use algo de motivación negativa.

Es muy común tener algún jefe basado en la motivación negativa, pero es hora de romper el ciclo y utilizar esa experiencia en post de un crecimiento personal.

1.8.5 La organización como sistema dinámico y complejo. Lic. José Navarro Cid. Tesis doctorada. Universidad de Barcelona

Es importante ver como el autor de esta tesis de doctorado, encuentra que la definición de organización como sistema complejo, se refiere al caos y dinamismo que se encuentra en las organizaciones, poniendo aquí un puntapié inicial a su análisis.

En este sentido, no se debe buscar más el equilibrio de las organizaciones a través de darles estructuras rígidas, sino que hay que entenderlas como tal y guiarlas dentro de este desequilibrio o complejidad bajo el que viven. La mirada debería estar puesta sobre el factor humano, que en definitiva será el factor que podrá ayudar a la regulación interna de la organización.

1.9 Motivación

Previo a definir motivación según el autor que se ha elegido, se encontró el siguiente aporte:

El autor Mark A. Peale planteo lo siguiente que “para entender el origen de esta fuerza invisible que les da a las personas ordinarias un poder extraordinario, debemos empezar por entender que la palabra motivación es una palabra compuesta por otras dos: motivo y acción. Es decir, aquel motivo que nos impulsa a actuar. (Peale, Mark: 2006)

Muchas definiciones coinciden en que es importante saber que el nivel de motivación varía tanto de un individuo a otro, como en el mismo individuo, dependiendo del momento que se trate.

De varias definiciones analizadas, para este trabajo se eligió la de Stephen Robbins, quien la define de la siguiente manera:

La motivación, según Stephen Robbins es la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (1999:168)

Según este autor, la definición no termina en sí misma, sino que toma en cuenta los siguientes elementos claves:

- el esfuerzo
- las metas organizacionales
- las necesidades

El autor plantea que el esfuerzo, y por tanto la motivación, es inútil si no es canalizado en dirección que beneficie a la organización.

Definición propia: La motivación es la capacidad de despertar, en una persona, una cierta manera de actuar o comportarse. Definición aplicable solo para motivación a terceros.

Por tanto, se tomará a la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad. La necesidad significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Hay un enfoque gráfico, el cual nace de una necesidad insatisfecha que crea tensión y que estimula el impulso dentro del individuo. Tales impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares, que si se logran satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Esto es lo que se conoce como Ciclo Motivacional, y uno de los autores que impulso este concepto fue Leavitt.

1.9.1 Ciclo Motivacional (Robbins, 1999)

→ Equilibrio interno - Estimulo - Necesidad insatisfecha - Tensión - Impulso
Comportamiento - Necesidad satisfecha - Reducción de la tensión.

Ciclo motivacional cuando no se satisface la necesidad:

Cuando la necesidad no logra satisfacerse puede ocasionar **frustración** y a veces **compensación**. Esta última opción se da cuando sin satisfacer la necesidad que dio origen a la frustración, se satisface una complementaria.

Ciclo motivacional (Robbins,1999)

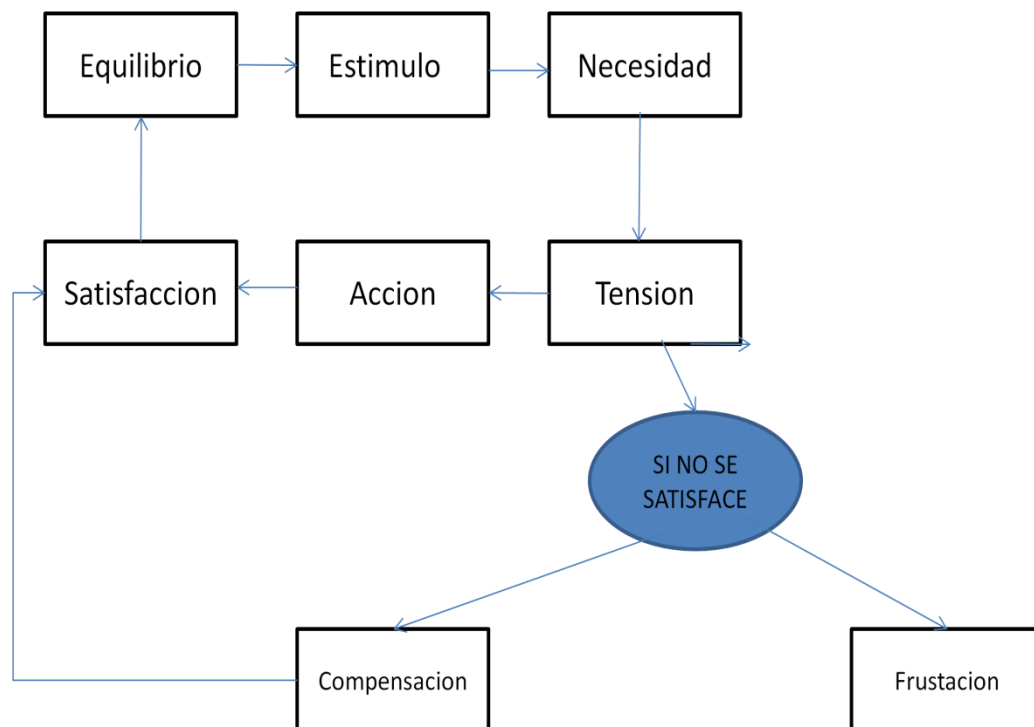


Fig. 2 Ciclo Motivacional (Robbins, 1999)

1.9.2 Premisas del Comportamiento Humano en las Organizaciones

Visto la complejidad aparente sobre el comportamiento de las personas, se tomarán ciertas características como propias de todo comportamiento humano: (Chiavenatto 1997)

- El comportamiento es Causado.
- El comportamiento se origina en estímulos internos (herencia) o externos (ambiente).
- El comportamiento es Motivado.
- En todo comportamiento humano existe una finalidad, no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido hacia algún objetivo.
- El comportamiento está Orientado hacia Objetivos.
- En todo comportamiento existen expresiones que sirven para indicar los motivos del mismo (deseo, impulso, necesidad, tendencia).

1.9.3 Tipología de la motivación

Son numerosos los criterios que pueden utilizarse para clasificar la motivación. En este caso se ha considerado algunas clasificaciones básicas, las cuales son encontradas en varios autores.

1.9.3.1 Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede provenir de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. Analizado de otra forma, la conducta se vuelve instrumental: se convierte en un medio para alcanzar un fin.

Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica (una bonificación, la aprobación de sus pares o un reconocimiento de su supervisor). También puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (la negativa de un aumento de salario, el rechazo de los otros, o la pérdida de confianza por parte de su jefe).

Este tipo de motivación depende de otro, distinto del individuo actuante. Ese otro puede percibir o no la conducta. O puede evaluarla según sus propios estándares.

Y, además, tiene la facultad de suministrar o no las recompensas o los castigos. De tal forma que no hay garantía de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento.

Por el contrario, la motivación intrínseca es originada por la gratificación generada internamente en la persona. La conducta es expresiva: es simultáneamente medio y fin. La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. En este caso prescinde de toda externalidad. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías emergentes sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique desconocer el papel reforzador de las variables externas.

1.9.3.2 Motivación positiva y motivación negativa.

La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que genere alguna recompensa o puede estar dirigida a evitar alguna consecuencia desagradable. Ello da origen a los conceptos de motivación positiva y motivación negativa.

La motivación positiva es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo

estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

Cuando un jefe o superior utiliza este tipo de motivación, lo hace, por ejemplo, a través de frases como: tu puedes, tienes que alcanzar el objetivo, y de esta forma el subordinado, si se le despierta la motivación, se esforzara para demostrar que su superior tiene razón.

La motivación negativa es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (una reprimenda, por ejemplo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración) Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

En este caso, el jefe o superior, buscara que su subordinado alcance el objetivo utilizando frases como, por ejemplo: sé que no llegarás, la verdad no sé cómo pude imaginar que llegarías; y de esta forma el subordinado, si se le genera la motivación, se esforzara para demostrar que está equivocado, y que él puede llegar a la meta.

1.9.4 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Abraham Maslow)

Antes de entrar a analizar la teoría que da su origen a este trabajo, se mencionara la teoría que se considera antecesora, la cual data del año 1943 y es la Teoría de las Jerarquías de Abraham Maslow, quien formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Estas son:

Fisiológica: incluye el hambre, la sed, el refugio y el sexo y otras necesidades físicas.

Seguridad: incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.

Social: incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Teoría de la jerarquía de necesidades.



Fig. 3. Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow 1943)

Abraham Maslow plantea que conforme una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante.

Como sostuvo Maslow, “las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. Esta diferenciación se hizo bajo la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad). (Robbins 1999:170)

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de sus experiencias recientes.

A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas, se debe ir satisfaciendo cada necesidad, antes de que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

El autor plantea una estructura muy rígida en la satisfacción de necesidades, la cual la relaciona con las etapas de la vida de la persona, ya que un bebe recién nacido solo desea satisfacer sus necesidades biológicas, luego la seguridad de resguardar estas necesidades, y así a medida que transita por los distintos momentos de la vida.

1.9.5 Teoría Motivacional de los Factores (Frederick Herzberg)

Previo a que se analice en profundidad la teoría en cuestión, se debe hablar sobre su autor. Frederick Herzberg nació el 18 de abril de 1923 en Lynn, hijo de inmigrantes lituanos, a quienes abandono a los 13 años, cuando decidió viajar a Nueva York.

Buscando nuevas posibilidades de crecimiento. A los 21 años se cazó, y por su situación económica desfavorable decidió ingresar en el ejército, con quien viajó a Europa a realizar distintas misiones militares. Luego de su paso por el ejército se graduó como Dr. en psicología y realizó un máster en Salud Pública. A mediados de los años 50 participó de distintos proyectos de salud pública. El problema que captaba la atención de Herzberg, a raíz de su experiencia en estos proyectos, fue que tanto en el campo de la salud física, como de la psicología se contaban con vastos elementos para determinar el origen de una enfermedad, pero no se contaba con la información sobre lo que hacía que la gente se mantenga sana.

De acuerdo con Herzberg “la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuesto de un mismo, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer”.

De esta idea, Frederick Herzberg basó gran parte de su estudio de los factores, planteando de antemano que la eliminación de fuentes de sufrimiento, no generan placer, como se venía pensando, que el placer y el sufrimiento eran puntos encontrados. Esta idea de Herzberg llevó más allá el análisis, planteando un terreno neutral, el cual lo encontramos al momento de retirar las fuentes de placer, y no encontrar un sufrimiento. Con este estudio llegó a la primera conclusión, que el placer es el resultado de otros factores. En el medio laboral encontró los mismos resultados, al ver que no por retirar los elementos o fuentes de insatisfacción laboral de los empleados, estos se encontraban en un grado de satisfacción laboral plena.

En el año 1959, Herzberg en su publicación “*Motivación en el trabajo*” expuso su luego tan conocida Teoría de los dos Factores, o Teoría de Motivación – Higiene.

Esta teoría le permitió a Frederick iniciar uno de los principios más reconocidos en el campo de la motivación laboral, y fue el entender a la satisfacción e insatisfacción como conceptos distintos e independientes de motivación de las personas.

Maslow haciéndolo más sobre aspectos generales de la vida de las personas, y F. Herzberg puntualizo el tema en el campo organizacional o laboral.

1.9.6 Comparación teorías Necesidades de Maslow y De los Factores de Herzberg.

Paragón teoría de Maslow y factores de Herzberg

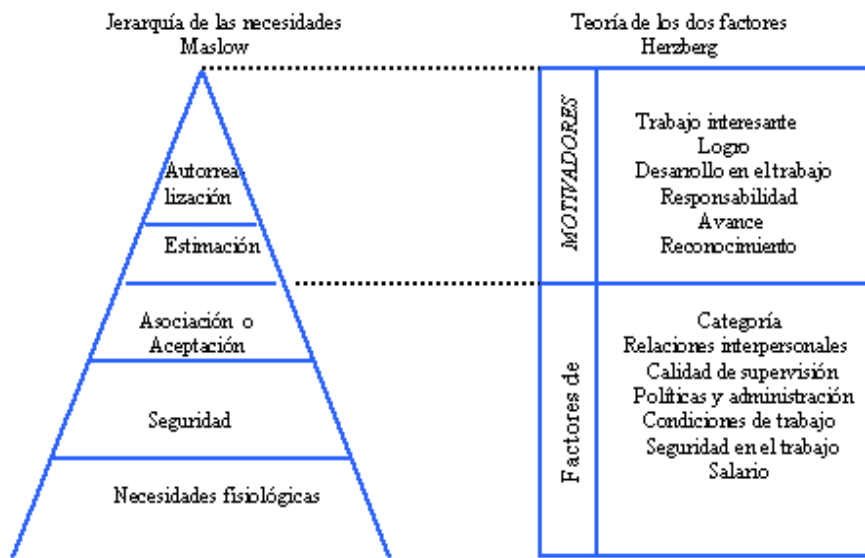


Fig. 4 Necesidades Maslow - Factores Herzberg. (Robbins, Stephen. 1999)

En este grafico se ve claramente que ambos autores están hablando de lo mismo, pero con enfoques particulares. Claro está que se deben mencionar algunas diferencias entre ambos enfoques.

Herzberg, por ejemplo, fue el autor que introdujo una zona neutral que no genera satisfacción ni insatisfacción. Por el lado del enfoque de Abraham Maslow, se ve que plantea una estructura rígida en cuando a la escala de necesidades, mientras que Herzberg las agrupa en 2 tipos de factores.

1.9.7 Teoría de los factores, de Frederick Irvin Herzberg

Como se dijo anteriormente, Frederick Herzberg publicó en el año 1959 una de las teorías, que han dado origen al estudio de la motivación, llamada teoría de los dos factores.

En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg y sus colaboradores investigaron a un grupo de 200 contadores e ingenieros a quienes le realizaron la siguiente pregunta:

De estos resultados, Frederick Herzberg arribó a la conclusión que la motivación en ambientes laborales se debe principalmente a dos tipos de factores, los cuales se desarrollaran más adelante:

Los que se pueden relacionar con sentimientos negativos o de insatisfacción, los cuales, según los resultados obtenidos por Herzberg, se debían al contexto del puesto. A estos se los llamó *Factores de Higiene*, ya que se encontró una vinculación importante con los principios de la higiene médica, eliminando o previniendo los peligros de la salud.

En este caso abarcan aspectos como la supervisión, relaciones interpersonales, prestaciones, seguridad en el trabajo, remuneraciones, políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre varios más. Según el autor, cuando estos factores están ausentes o están presentes de manera errónea, se puede ver que el empleado no está en estado de satisfacción; pero cuando están presentes solo se encuentra, en el empleado una disminución en su estado de insatisfacción.

Los que se pueden asociar con experiencias satisfactorias de los empleados, y en los que se atribuían a condiciones internas del puesto. A estos los llamó:

1.9.7 Factores Motivacionales

En esta categoría de factores se pueden encontrar aspectos relacionados con la realización personal del puesto, el reconocimiento, y la posibilidad de desarrollo en el puesto. El autor plantea que, si estos aspectos están presentes, se encontrara en el empleado un estado de satisfacción.

Herzberg concluyo, a modo de resumen, en que los factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionados con la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, cuando las personas estaban insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos, como la política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Según Herzberg, lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se había creído. Eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Así surge la idea de un continuum dual: lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la no “insatisfacción”.

1.9.8 Factores de Higiene

Estos factores llamados higiénicos, se refieren a los aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre. Su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral. Al ser estas variables externas administradas por la empresa el individuo carece de un control sobre ellas, quedando sometido a decisiones que se encuentran fuera de su campo de acción.

Como consecuencia, las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como “**factores de higiene**”. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, sin embargo, tampoco estará satisfecha.

Si queremos encontrar a más personas respondiendo que están satisfechos o para motivar a la gente en su trabajo, el autor sugiere enfatizar los factores intrínsecos de la persona, como pueden ser el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes, llamados “**factores motivacionales**”.

Con respecto a uno de los factores higiénicos por excelencia como lo es el dinero, Frederick Herzberg expuso lo siguiente:

En la medida que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: motivarlos a abrigar más altas expectativas respecto del periodo venidero de reajustes salariales. (El legado de Frederick Irving Herzberg) <http://rdalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtaPdfRed.jsp?Cve=21512808>

1.9.9 Factores Motivacionales

A estos factores, Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surgen del interior de un individuo como variables endógenas y que él posee bajo su control. Su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros.

Dentro de sus investigaciones descubre que la mayoría de los cargos empresariales han sido diseñados para la generación de eficiencia, dejando a un lado la formación de retos individuales que promuevan la construcción de factores que tiendan a la motivación individual, generando por ende lo contrario: desmotivación y apatía por parte de los

trabajadores. Para Herzberg, el efecto que generan estos factores de motivación son algo más estable que los de higiene, ya que forjan motivación no como forma preventiva sino como un generador de comportamiento

De esta forma Herzberg, propone que muchos de los administradores que trabajan con los factores de higiene tan sólo mejoran parte del ambiente laboral, pero no generan la esperada motivación.

Dentro de estos factores se debe tener en cuenta al mayormente mencionado, que es el reconocimiento. Por otro lado, el mismo autor toma como importante el enriquecimiento del trabajo, el cual debe poder generar los suficientes motivadores al trabajo. En este sentido plantea que los jefes deben poner más énfasis en generar un crecimiento horizontal del puesto, posibilitando al empleado a crecer, más que darle más tareas rutinarias. Con respecto a este punto, se puede encontrar la siguiente frase del mismo autor:” No se puede motivar a nadie para hacer un buen trabajo si no tiene un buen trabajo que hacer”

Teoría de los 2 factores de Herzberg

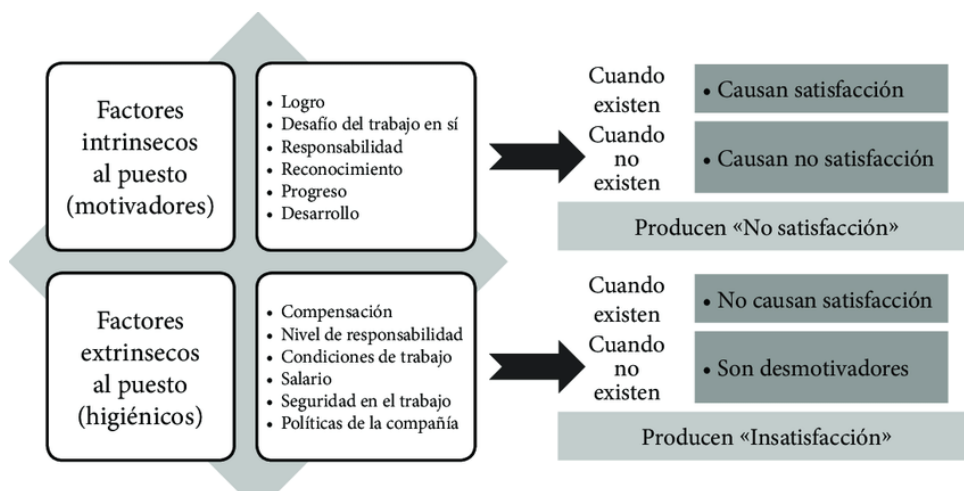


Fig. 5, factores higiénicos y motivacionales (Fernandez Garcia, 2010)

Desde esta visión gráfica, de la teoría, se puede observar que en ningún punto se juntan los factores motivacionales y los higiénicos, y se nota que los factores motivadores poseen un gran reto, los cuales lo hacen perdurables en el tiempo como factores motivacionales de la persona.

1.9.10 Teoría KITA de Frederick Herzberg, ¿Otra forma de motivar?

Luego de que se haya planteado la Teoría de los Factores, de Frederick Herzberg, se debe saber que este mismo autor ha planteado años después la teoría KITA, como una manera de profundizar esta cuestión.

Se definirá KITA como esa patada para impulsar a actuar, y el autor lo plantea citando a la primera respuesta que solía escuchar en los discursos por el dado, al momento que Herzberg preguntaba al auditorio:

“¿Cuál es la manera más simple, segura y directa de hacer que alguien haga algo? ¿Preguntárselo? (...) ¿Decírselo? (...) ¿Darle un incentivo monetario? (...) ¿Mostrarle cómo? (...).Entre el público de estas conferencias siempre hay un gerente de “acción directa” que grita: “¡Dele una patada

El autor plantea que hay distintas maneras de dar “esta patada”, y las clasifica de la siguiente manera:

KITA física negativa: En este caso se habla de la acción literal del término, la cual no es para nada elegante, pero realmente mueve al empleado a actuar, visto el ataque físico.

KITA psicológica negativa: En este caso, a diferencia del anterior, el ataque no se ve, por lo que es menos grave que la anterior.

En este sentido, Herzberg planteo: *¿Qué es lo que logra la KITA negativa? Si yo lo pateo (...) física o psicológicamente, ¿Quién está motivado? Yo estoy motivado; ¡usted se mueve! La KITA negativa no lo dirige hacia la motivación, sino a que usted se mueva.*

Lo que se analizó y se afirmó recientemente con respecto a la teoría KITA negativa, la cual se ve claramente que por su afectación al empleado (sea física o psicológicamente), que ya desde el momento de su utilización, está generando un impacto negativo en el empleado. Pero ¿qué pasa entonces con la KITA positiva?

El autor plantea distintas formas de KITA positiva, como reducir el horario de trabajo, alterando la espiral de los salarios, beneficios marginales, entrenamiento en relaciones humanas, y otros. Pero concluye, dando respuesta al título de esta sección, que todas estas formas de KITA positiva en realidad no son más que soluciones mediatas para encontrar una acción en la persona, pero no despertara lo que se busca, la motivación.

1.9.11 Dinero vs Reconocimiento

Para finalizar este capítulo teórico, y con fines didácticos, se eligió un factor higiénico y motivacional, como lo son el Dinero y el Reconocimiento, para hacer una comparación.

Por el lado de los factores motivacionales extrínsecos o higiénicos, según Herzberg, nos encontramos con la pregunta si el dinero motiva y su importancia. Para poder entrar a analizar esta pregunta nos focalizaremos en algunas ideas abordadas:

- Dan Pink: El dinero como el resto de motivadores externos da resultados óptimos cuando es estudiado en tareas simples, caso contrario estos resultados los encontramos con los motivadores internos.
- Stephen Robbins: Considera que antes de analizar si el dinero motiva, hay que analizar que es importante para la persona en ese momento. (1999)

Es importante entender que el dinero suele motivar cuando se analiza como un medio para alcanzar objetivos, pero cuando es un fin en sí mismo, suele traer consecuencias negativas en la motivación de la persona y en la interacción de esta con su equipo de trabajo, por el afán de alcanzar el objetivo, para que la consecuencia a esto sea el obtener el dinero. Esto es lo que dejó planteado Herzberg a través de la KITA, aparte de la teoría de los factores.

Los autores Michael Leboeuf y Paco Muro, con respecto a este tema plantearon, a modo de conclusión, lo siguiente: Lo que ocurre con el dinero es engañoso, traidor y pendenciero. (...) Además la mayoría de los jefes ni siquiera pueden usarla, ya que tienen limitada la cantidad para repartir. (...) Ahora, si encima que no hay dinero o no es fácil conseguirlo se es rácano en todo lo que, si tiene al alcance de su mano, entonces ya no es un problema del dueño o de la empresa: ¡el problema es usted! (Leboeuf, Muro 2009: 100)

Por el lado de los factores llamados motivacionales, como se dijo, encontramos al reconocimiento; el cual Herzberg lo toma como uno de los importantes factores motivacionales de la persona, recordemos que esta clasificación, es relativa a la satisfacción duradera y a largo plazo.

Debemos entender que, así como desde chicos nos explican lo que está bien y lo que está mal, y nos regimos por un sistema de premios y castigos, siempre buscamos la confirmación de que lo que hicimos, fue correcto. Esto no escapa, con algunas diferencias, al mundo de las organizaciones.

Este reconocimiento del que se habla, puede ser a través de elogios o de retroalimentación. Muchos estudios de los años plantearon que una persona sentía lo mismo por el recibir un elogio como por recibir la paga por esto.

Pero no quiere decir que sean sustitutos, ya que el dinero siempre se ha tomado como un derecho, y el elogio o reconocimiento, se ha tomado como un regalo.

(Dubrin Andrew 2003)

Es un motivador muy efectivo, visto que es poco reconocido por los empleados, y está demostrado que cualquier motivador que genere sorpresa, en cuanto a que no estaba siendo esperado por el empleado, genera buen resultado. Por otro lado, tomando en cuenta una mirada económica para la empresa, se trata de un factor motivador de menor costo y con mejor resultado y más duradero en el tiempo.

CAPITULO II DESARROLLO LABORAL

2.1 Objetivos de la intervención laboral

2.1.1 Objetivo General

- Identificar los riesgos psicosociales para diseñar un programa de prevención en los trabajadores de la empresa Acero.

2.1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar la teoría bifactorial de Frederick Herzberg.
- Analizar la diferencia entre factores higiénicos y motivacionales.
- Analizar si el empleado conoce los factores que lo motivan a actuar.
- Explicar que el dinero no es un motivados en sí mismo.

2.2. Descripción de las funciones y tareas

Durante el trabajo desarrollado con los trabajadores de la empresa ACERO, entre las principales funciones ejecutadas fueron: identificar la actividad productiva de la empresa, estructura organizativa, numero de departamentos y de trabajadores, practicas existentes para la gestión y prevención de riesgos o accidentes y políticas y objetivos de la empresa en el área de prevención.

Entre otras funciones se realizó las siguientes tareas:

Características de la tarea: cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc.

Características de la organización: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc.

Características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo.

Organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.

2.3. Resultados alcanzados

Así, en estos años de permanente aprendizaje y trabajo colaborativo con los administrativos y empleados se han logrado importantes resultados, los cuales han permitido construir el presente programa, por un lado, señalamos los logros en el ámbito de abordaje realizado con el personal y por otro lado se encuentran los logros en la gestión.

La identificación que los trabajadores dan al programa como un espacio de aceptación incondicional y de relacionamiento afectivo. De esta manera la dinámica de convivencia adquiere el carácter comunitario, en el que se van tejiendo relaciones interpersonales, sobre la base de la identificación de normas y práctica de valores de vida.

Las actividades de socialización e interacción que se desarrollan dentro y fuera del programa hacen posible que los trabajadores mejoren sus relaciones interpersonales. Este trabajo, progresivamente y con la identificación gradual de elementos motivadores referidos a la realización, progreso profesional, van comprometiendo su participación. Las actividades del programa. La realización y el progreso profesional como base importante en la re-construcción de proyectos de vida. Trabajo y productividad con dignidad revalorando capacidades individuales.

capacitación y profesionalización cobran importancia y relevancia en la medida que permite trabajar habilidades socio laborales orientadas a mejorar la calidad de vida. como un proceso que se orienta a la culminación de desarrollo en el programa con la construcción de un status laboral y el progreso profesional.

El tipo de estudio realizado nos ha arrojado resultados muy interesantes para analizar, por lo que se desglosarán en distintos puntos para poder traducirlos de la mejor manera.

Antes de entrar a analizar los resultados, se debe entender que el estudio fue realizado sobre una base homogénea y medible como lo es el sector privado en la ciudad de La Paz, pero con la heterogeneidad que genera los distintos puestos analizados, dentro de las organizaciones.

Se ha trabajado con las aéreas de administración, gerencia (limpieza, cocina, etc) y trabajadores en general.

Dentro de los resultados obtenidos, como primer punto se pudo observar que fueron muy diversas las respuestas en cuanto a la antigüedad, ya que se han encontrado casos desde 1 año a más de 30 años de antigüedad en la misma organización. Esto permitió encontrar realidades distintas, lo cual a veces no significa sentimientos distintos en cuanto a motivación y satisfacción. En cuanto a la antigüedad, se notó que el sector de obreros constructores en hierro es el sector, dentro de los analizados, que posee personal con mayor antigüedad.

Ya una vez que se comenzó, se empezó a encontrar preguntas, por parte de los entrevistados, para saber cómo responder en cuanto al nivel de satisfacción actual, con lo que se indicaba que era como se sentían actualmente con respecto al puesto y la organización donde se desempeñaban. Si bien, se vio que eran realidades distintas.

Con respecto a este punto, se pudo observar que, en el sector supervisores y técnicos, se encontraron varias personas que le han dado mayor importancia a factores como el salario, relación con el supervisor y relación con los compañeros; en cambio en sectores como obreros de construcción, se ha encontrado una gran valoración a la seguridad en el trabajo, trabajos desafiantes en sí mismos, y progreso profesional. Por último, en el cuerpo administrativo se a encontrado un mayor grupo que ha valorado más factores como el desarrollo profesional, el reconocimiento, y los logros.

Terminando el análisis, se ve un poco más el orden de importancia que los entrevistados les han dado a los distintos tipos de factores, lo cual se reflejara, que en primer lugar se encuentran los factores higiénicos y en el segundo de los motivacionales.

CAPITULO III DESEMPEÑO LABORAL

3.1 Aprendizaje laboral

El aprendizaje laboral son todos aquellos aspectos que han permitido crecer no solo en el ámbito profesional sino también personal, en este sentido se puede señalar los siguientes aprendizajes adquiridos:

- ❖ Ser más flexibles en cuanto a los esquemas de comportamiento
- ❖ Las acciones hablan más de lo que somos, que las palabras.
- ❖ La experiencia vivida puede ser un recurso importante cuando se articula con la experiencia académica y de formación profesional.
- ❖ La construcción de la referencia afectiva rompe todo esquema temporal y de espacio. (En la identificación del referente afectivo no existen normas ni horarios).
- ❖ La resiliencia no viene por añadidura, esta se construye en el proceso de interacción social. Donde las personas tengan la capacidad de afrontar la adversidad, ya sean emocionales, corporales o comunitarias.
- ❖ No toda actitud de sobrevivencia, es un acto de resiliencia.
- ❖ El proceso de motivación de la persona en situación de estrés, se inicia con la decisión voluntaria de cambio y mejora.
- ❖ Se deben recuperar las experiencias como insumo que posibilita el crecimiento y desarrollo de la persona. (Toda persona cuenta con experiencias buenas o malas que deben ser valoradas en el proceso de cambio).
- ❖ La construcción de la confianza es un proceso que muchas veces puede demorar bastante tiempo, pero puede ser afectada y destruida en un instante.
- ❖ En el trabajo con poblaciones en situación de vulnerabilidad los psicólogos no son Dioses que deben y pueden salvar a todos. Es necesario entender que algunos no van a cambiar porque no lo desean.

- ❖ Saber ponerse en los zapatos del otro es bueno, pero también es bueno saber salir de ellos.
- ❖ La salud ocupacional entendida como una actividad que promueve la protección de la salud de las personas, activas, intentando controlar los accidentes y enfermedades causados por el desempeño laboral y reduciendo las condiciones de riesgo.
- ❖ La ergonomía tiene como principal objetivo promover la salud y la comodidad de los empleados. El fin es lograr comodidad, seguridad e higiene laboral, promoviendo así la salud entre los trabajadores, consiguiendo que aumenten considerablemente la satisfacción laboral,
- ❖ Participado activamente en proponer medidas preventivas ante la presencia riesgos psicosociales para eliminarlos o minimizarlos como ser: estilos de dirección adecuados, formas de comunicación de tareas claras, evitando la ambigüedad del rol o el conflicto de rol, protocolos de actuación para posibles agresiones, acoso sexual, etc. Adecuación de la carga de trabajo, medidas de conciliación de la vida laboral. Muchas veces este tipo de medidas no tiene gasto económico, están más relacionados con el conocimiento de las causas y con una buena coordinación entre trabajadores y equipos directivos.

3.2 Logros profesionales

- Participación en el equipo internacional multidisciplinario para la elaboración de un programa de motivación en el área laboral, llevado a cabo en la empresa Minera Nueva Vista S.A. la comunidad minera del departamento de Potosí. con poblaciones de adolescentes, jóvenes estudiantes, trabajadores de mina y madres de familia.

- Incorporación al Programa como motivador en el horario nocturno (10 meses).
- Promovida como responsable del departamento Bienestar Social. (3años), hasta llegar al cargo de coordinador de tres programas (4 años).
- Consultor en la Empresa Auditores & Consultores, capacitación en temáticas de prevención de estrés y riesgos en el ámbito laboral.
- Participación en la realización de un programa de prevención de riesgos psicosociales en el trabajo en la constructora Acero (Ingeniería de alto nivel)
- Como profesionalista en el estudio del comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones, realizando diagnóstico, coordinación, intervención y gestión de estrategias que mejoren el comportamiento de las personas en el contexto laboral, logrando una óptima contribución a la generación de valor mediante la gestión y el desarrollo del talento humano.
- Uno de mis más grandes logros en mi vida profesional fue desarrollar y potencializar el talento en el capital humano para contribuir a las estrategias empresariales en pro del incremento la productividad y la mejora del desarrollo organizacional, Realizando las siguientes estrategias empresariales:
 - Conocer y fomentar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo.
 - Promover y desarrollar estrategias para excrementar el espíritu de equipo.
 - Implantar mejores procedimientos de evaluación, selección, capacitación, compensación, desarrollo y retención de talento.
 - Orientar en cuanto a liderazgo, negociación y toma de decisiones.
 - Aplicar las habilidades cognitivas y conductuales para diagnosticar y resolver conflictos en las interacciones y asegurar un buen clima organizacional,
 - Recomendar las acciones preventivas o correctivas pertinentes.
 - Investigar, identificar y modificar los factores del comportamiento humano que influyen en el trabajo y su impacto en eficiencia organizacional.
 - Asesorar a la gerencia en lo referente a las negociaciones colectivas con los trabajadores, así como para la creación y mejora de la imagen empresarial en el entorno social y económico.

3.3 Límites y dificultades

La dinámica de trabajo en el área social, como todo programa tiene muchas facetas, una de ellas hace referencia a una situación que se presentó en el grupo de algunos trabajadores, cuando comenzaron a manifestar actitudes y conductas diferentes a las habituales, como separarse del grupo, hablar bajo, incumplimiento de horarios y otras. El seguimiento permanente permitió ver que los cambios que reflejaban eran recurrentes y se manifestaban con mayor claridad en los cambios de turno especialmente los fines de semana.

La identificación de la problemática de la falta de motivación en los empleados, al no ser atendidos los factores higiénicos, genera una falta de progreso en el trabajador, los problemas de comunicación, un mal clima laboral la falta de autonomía y la inseguridad que conduce a la merma de la motivación laboral. Nos plantea analizar y reflexionar en equipo y es en este espacio donde se determina trabajar en dos escenarios, por un lado, con el grupo de administrativos gerenciales, con el cual se trabajaron actividades de cohesión grupal, liderazgo (transmitirles la cultura de la empresa) de reflexión, sobre prevención de riesgos psicosociales, recogiendo experiencias que reflejaban las dificultades que habían vivido.

“confundir liderazgo con rango, privilegio o dinero...” F.G.M.

“tener poca accesibilidad, corrupción y deslealtad...” A.F.D.

Los trabajadores, que muchas veces su motivación solo es económica, en su búsqueda de llenar espacios en su vida o logros personales.

“que nos den herramientas necesarias para cumplir con nuestras funciones...” E.F

“que nos den oportunidades de crecimiento...” J.G.M.

A nivel profesional se tropezaron con obstáculos en su mayoría por la falta del título profesional. La formación apunta a que el egresado adquiera las competencias en: Diseñar estrategias diagnósticas y/o de intervención en materia de satisfacción en el trabajo, cultura y cambio organizacional. - Identificar problemas y abordar procesos decisionales para resolverlos. - Asesorar en proyectos y en problemas que se deriven de la interrupción de la actividad laboral. - Diagnosticar la evolución del trabajo y el empleo en relación a su impacto en personas, organizaciones y mercados de trabajo. - Diagnosticar el impacto de las problemáticas de salud laboral en los sujetos, las organizaciones y el mercado de trabajo. - Implementar programas de salud laboral. (Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y las Organizaciones).

Trabajo e hijos, bonita combinación que no siempre es fácil. Más bien, casi nunca. Las madres son uno de los grupos sociales más afectados en poder realizarse en algún puesto de trabajo, mismos que te ponen muchas barreras. Algo que también cabe destacar y que llama la atención es la brecha entre hombres y mujeres. Generalmente son las madres las que, a pesar de trabajar fuera de casa, también se encargan de las tareas del hogar. La sobre carga de trabajo o doble jornada laboral que se produce cuando las madres no tienen apoyo suficiente para la realización de un trabajo renumerado, más las tareas del hogar y de cuidado, afecta a su calidad de vida y bienestar personal, limita su capacidad de compartir tiempo de calidad con sus hijos y condiciona su inserción en puestos laborales con jornadas extendidas.

Si bien cada uno se sentirá respaldado o más seguro con alguna teoría que lo identifique en su formación realizada, esta diversidad debería apuntar a un progreso, a formar finalmente el campo interdisciplinario, pero también dentro de la misma disciplina de Psicología o, mejor dicho, dentro de la comunidad de Psicólogos a que se pueda reconocer que se puede ejercer el rol profesional desde diferentes especialidades y áreas de interés que no sean sólo ámbitos clínicos o terapéuticos.

CAPITULO IV DESCRIPCION DE LA PROYECCION LABORAL

4.1 Planteamiento de futuros desafíos a nivel profesional

Una de las primeras tareas que se realizará es: devolver este documento a los verdaderos actores de la presente sistematización, a los administrativos y trabajadores que forman parte del programa prevención de riesgos psicosociales. Como una forma de agradecer la oportunidad que me brindaron al permitirme ser parte de esta de este proyecto.

El contexto social, económico, político y sanitario que actualmente atravesamos, nos remite a una situación que sin duda será más complicada debido a los efectos de la situación sanitaria que atravesamos, particularmente en el tema referido a la interacción social y la salud mental, es posible que nuestras sensibilidades hayan sido afectadas por los confinamientos, de tal manera que en algunos casos nos impida ver la dura realidad de las personas. Como una forma de apoyar el desarrollo de la empatía en la comunidad y sensibilizarnos con los que atraviesan por situaciones, buscaremos alternativas para compartir y socializar esta experiencia de trabajo.

Consideramos que es importante compartir con instituciones que trabajan con la salud ocupacional, el potencial del enfoque de la resiliencia articulado a la ergonomía, como elementos centrales de la recuperación de la motivación en el área laboral.

En el ámbito académico existe una fuerte motivación para continuar y llevar adelante procesos de especialización, es así que una primera tarea será la realización de un diplomado en RRHH talento humano, porque nunca se pierde la esperanza de compartir y construir experiencias, posterior a este, tenemos el desafío de realizar una maestría en temáticas sociales vinculada al ejercicio de los derechos y protección del desarrollo social comunitario, por lo que tenemos la firme convicción de que este ciclo que hoy se cierra, dará lugar a crecer y buscar otros horizontes ligados al trabajo con poblaciones que viven en situación de vulnerabilidad.

GLOSARIO DE TERMINOS TEORICOS

- **Motivación:** voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo de satisfacer necesidad individual.
- **Motivación Externa:** Aquella generada por la recompensa o evitar una sanción externa a la persona que realiza el acto.
- **Motivación Interna:** Es aquella motivación donde el acto es un medio y fin en sí mismo.
- **Motivación Positiva:** El acto se realiza por la obtención de una recompensa.
- **Motivación Negativa:** El acto se realiza para evitar una sanción.
- **Factores Higiénicos:** Aspectos exógenos que provocan el comportamiento del hombre.
- **Factores Motivacionales:** Aspectos internos que provocan el comportamiento del hombre.
- **Ciclo Motivacional:** Ciclo que nace cuando un estímulo rompe el estado de equilibrio, y finaliza cuando la acción vuelve a la persona al estado de equilibrio.
- **KITA:** Patada que impulsa a actuar.
- **Autorrealización:** Auto cumplimiento, de lo que uno es capaz.
- **Estima:** Corresponde a la necesidad de prestigio, éxito.
- **Aceptación:** Necesidad de pertenencia y amistad.
- **Seguridad:** Es la necesidad de protección.
- **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas de una persona, alimentación, aire, etc.
- **Logro:** Cumplir con un objetivo planteado.
- **Reconocimiento:** Es la necesidad de aprobación y estima de los demás.
- **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo.
- **Salario:** Es la contraprestación monetaria por un trabajo realizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albion, Mark, Algo más que dinero. Preguntas que todo ejecutivo debería contestarse; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 173 p.

Aragon Sanchez, M. Patricia, La importancia de la motivación laboral
en:<http://www.microsoft.com/business/eses/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=176>

Aranda, C., Pando, M., Salazar, J., Torres, T., & Aldrete, M. (2012). Factores de riesgo psicosociales laborales incidentes en la salud. Revista iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología, 45-54

Araujo, J. A. (agosto de 2013). Riesgos tecnológicos y seguridad aparente: revisión y análisis para definición y reconocimiento. Obtenido de <http://www.laccei.org/LACCEI2013Cancun/RefereedPapers/RP284.pdf>.

Cadavid, A., Bernal, V., & Alzate, L. (2016). Revista electrónica Psyconex. Obtenido de ¿Cuales Son Las Causas Y Consecuencias Del Acoso Laboral O Mobbing?: <https://aprendeonline.udea.edu.co> Psyconex › article › download Campos, G. (2008). Seguridad Ocupacional.

Chandler, Steve Y Richardson, Scott, 100 maneras de motivar. Como los grandes directivos logran resultados asombrosos sin enloquecer a sus colaboradores; Buenos Aires, Editorial Kier, 2006, 191 p.

Chiavetano, Idalberto, Administración de los Recursos Humanos; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Octava Edición, 2007, 501 p.

Chiavetano, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración; Colombia, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, 1992.

Davis, K & Newstron, J.W, Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, Doceava Edición, 2007

Dubrin, Andrew, Fundamentos del comportamiento organizacional; México, Thompson Editores, 2003, 357 p. Editorial Mc Graw Hill, 1999, 816 p.

Fernandez Garcia, Ricardo, La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo; Alicante, España, Ecu ediciones, 2010, 257 p

Fernández, R. (12 de junio de 2013). google académico. Obtenido de La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C. Y Baptista Lucio, P., Metodología de la investigación; quinta edición.2010 Editorial Mc Graw Hill . 613 p.

HERZBERG, Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? En:
<http://www.portaldeluruguay.com/frederick-herzberg-harvard-business-review.pdf>
<http://ciegs.webs.upv.es/docs/gestion-salud-economia-valencia-ciegs-claves-paramotivar.pdf>
http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_tecnologias_de_informacion/LE/LES10/La_motivacion_y_el_trabajo_en_equipo.pdf

Kaye, Beverl Y Jordan Evans, Sharon, Cuídalos o Piérdelos. Haz que los mejores trabajen contigo; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 414 p

.

Lebouf, Michael Y Muro Paco, El G.S.M., el gran secreto de la motivación; Barcelona, Urano ediciones, 2009, 2º edición, 159 p.

Manso Pinto, Juan. El legado de Frederick Irving Herzberg en :
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21512808>

Melamed, Alejandro, Empresas + Humanas. Mejores personas, mejores empresas; Buenos Aires, Editorial Planeta, 2010, 357 p.

Morato, R. (2009). Integración de las dimensiones medioambiental y de prevención de riesgos laborales. Seguridad y Medio ambiente, 1-12.

Moreno, B. (2011). Factores y Riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. Medicina y seguridad del trabajo, 57. Obtenido de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/especial.pdf>

Moreno, B., & Baez, C. (Noviembre de 2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas practicas. Obtenido de www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/.../factores%20riesgos%20psico.pdf.

NAVARRO CID, JOSE, La organización como sistema dinámico y complejo en: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2658/INTROD.pdf>

Pabon, Begoña, Mitos sobre la motivación: ¿Puedo Motivar a mi gente? En <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=178>

Peale, Mark Alexander, De la motivación a la Acción; Florida, Ed. Brainstorm Press, 2006,161 p.

Robbins, Sthepen, Comportamiento Organizacional; México, Octava edición.

Robbins, Sthepen, Comportamiento Organizacional; Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill, 1999,

Suarez Ruiz, Esperanza, Claves para motivar y fidelizar a los médicos especialistas en:

Zepeda Herrera, Fernando, Autoestima, placer y productividad en:
[http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectiva psicología](http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectiva_psicología)

ANEXOS

Anexos 1: entrevista

<u>Cuestionario</u>																					
1) En este punto solicitamos que nos respondas, en el espacio dado, a las siguientes preguntas																					
Área en que te desempeñas: Antigüedad en el puesto:..... (En años) Puesto anterior en la empresa:.....																					
2) A continuación solicitamos que nos indiques el grado de satisfacción actual que sientes en tu puesto.																					
1: Totalmente insatisfecho 2: Parcialmente insatisfecho 3: Adecuadamente (estado neutral) 4: Parcialmente satisfecho 5: Totalmente satisfecho Su respuesta es:.....																					
3) En este punto te solicitamos que ordenes en forma según la importancia que tenga para usted los siguientes factores (siendo 1 el más importante y 10 el menos importante)																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">Trabajo desafiante en si mismo</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Logros</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Salario</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Condiciones de trabajo</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Relación con los compañeros</td><td></td></tr> </table>	Trabajo desafiante en si mismo		Logros		Salario		Condiciones de trabajo		Relación con los compañeros		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 5px;">Relación con el supervisor</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Reconocimiento</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Independencia Laboral</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Seguridad Laboral</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Progreso Profesional</td><td></td></tr> </table>	Relación con el supervisor		Reconocimiento		Independencia Laboral		Seguridad Laboral		Progreso Profesional	
Trabajo desafiante en si mismo																					
Logros																					
Salario																					
Condiciones de trabajo																					
Relación con los compañeros																					
Relación con el supervisor																					
Reconocimiento																					
Independencia Laboral																					
Seguridad Laboral																					
Progreso Profesional																					
4) A continuación, y como último punto, te solicitamos que en caso que tu respuesta en el punto 2) sea distinta a 5, imagines la situación y las condiciones que se deberían dar en tu trabajo para que puedas sentirte “totalmente satisfecho”																					
.....																					
<u>Muchas gracias por tu colaboración</u>																					

Anexos 2: cuestionario cinco grandes

Evaluación de las dimensiones en la estructura de la personalidad: energía, afabilidad, tesón, apertura mental y estabilidad emocional.

- -	Totalmente en desacuerdo	Si está totalmente en desacuerdo o si el enunciado es definitivamente falso.
-	En desacuerdo	Si no está de acuerdo o si el enunciado es, en su mayor parte, falso.
-/+	Neutro	Si es neutral acerca del enunciado, si no puede decidirse o si el enunciado es igual de cierto que de falso.
+	De acuerdo	Si está de acuerdo o si el enunciado es, en su mayor parte, verdadero.
+ +	Totalmente de acuerdo	Si está totalmente de acuerdo o si el enunciado es sin duda verdadero.