

ONZÁ



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en psicología organizacional

Nombre del trabajo

**La Influencia de las relaciones interpersonales en el clima
laboral de la empresa Servical Mexicana, S.A. de C.V.**

Tipo de investigación

Reporte de práctica de servicio

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

González Méndez Blanca Estela

Director: Mtro. Emmanuel Arkad Pérez Guzmán

Dictaminador: Mtro. Sergio Javier Juárez Dávalos



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Resumen, historia, planteamiento	3
Justificación	3
Marco teórico	5
Comunicación	6
Trabajo en equipo	7
Salud en el trabajo	9
Solución de problemas	11
Liderazgo	13
Motivación	14
Método	16
Plan de trabajo	18
Resultados	19
Discusión	25
Conclusiones	26
Análisis cualitativo de resultados	29
Bibliografía	30
Anexos	
A-Cuestionario	34
B-Cartas descriptivas	38
C-Trípticos	48
D-Diploma de instructora	58
E-Fotografías de cursos	59

Resumen

El presente trabajo se realizó con el objetivo de medir el clima laboral en la empresa Servical Mexicana, S.A. de C.V. para realizar una intervención en base a la información investigada con anterioridad donde se identificaron factores que conforman el fenómeno de interés, el cuál será enfocado principalmente a las relaciones interpersonales dentro de la organización, pretendiendo mejorar este aspecto y obtener mejores resultados en la organización y mayor satisfacción entre los colaboradores. Los temas que se desarrollaron fueron: comunicación asertiva, solución de problemas, trabajo en equipo, salud en el trabajo, liderazgo y motivación; obteniendo resultados favorables pero no hubo diferencias significativas al analizar el nivel de clima laboral a nivel global; sin embargo en las sub escalas de comunicación y motivación sí se determinó una mejoría significativa entre el cuestionario aplicado antes y después de los cursos ya que se implantaron acciones que ayudaron a lograrlo.

Historia de la organización:

Servical Mexica, es una empresa privada con 34 años de existencia, su giro es el tratamiento de aguas residuales y la elaboración de productos de cuidado personal, limpieza y alimentaria; tiene un aproximado de 50 empleados y se ubica en el municipio de Teoloyucan Estado de México, entre sus clientes principales están PEMEX, CONAGUA, Samborns, Genoma Lab.

Perspectiva: psicológica

Enfoque: cuantitativo

Idea de investigación: la influencia del clima organizacional las relaciones interpersonales.

Planteamiento del problema

a) Objetivos

Objetivo general:

Mejorar el clima laboral de la empresa Servical Mexicana, S.A. de C.V.

Objetivos específicos:

Medir el nivel de clima laboral en la organización

Promover el trabajo en equipo, el liderazgo efectivo, la salud en el trabajo y la motivación en el personal.

Preguntas de investigación:

¿Qué nivel clima laboral se vive en la empresa Servical Mexicana?

¿Se promueve el trabajo en equipo?

¿Existe un liderazgo efectivo en la organización?

¿Se promueve la salud en el trabajo?

¿El personal se siente motivado en su trabajo?

Justificación

Desde el inicio de la humanidad las personas se han reunido para satisfacer sus necesidades primero en familia, comunidades, en organizaciones etc. Las organizaciones laborales son sistemas sociales en donde las personas se relacionan entre sí durante su jornada de trabajo y muchas veces fuera de este. Las organizaciones fueron creadas para lograr fines en común, para lo cual se requiere de recursos materiales y de recursos humanos; estos últimos considerados en la actualidad como los más importantes para alcanzar los objetivos planeados en las empresas. De acuerdo a Rodríguez (2011) Toda empresa sea pequeña o grande y cualquiera que sea su giro está integrada por personal del que depende para tener éxito, por lo que el estudio de sus relaciones es fundamental en las organizaciones.

Una organización puede existir solamente si existen personas haciendo acciones conjuntas para alcanzar un objetivo común (Chiaventato, 2011); “Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayudan a alcanzar objetivos“(Rodríguez, 2011. P. 11); por lo tanto el papel que cumple el recurso humano y sus relaciones en su ambiente de trabajo influyen en el éxito o fracaso de las organizaciones y en el bienestar de sus integrantes.

El presente estudio permitirá determinar el clima organizacional actual de la compañía Servical Mexicana y posteriormente llevar a cabo una intervención con la que se pretende mejorar las relaciones interpersonales y por tanto mejorar el desempeño y el bienestar de sus integrantes.

Viabilidad

Considero que el estudio es posible realizarlo ya que se tiene la autorización por parte del dueño de la empresa, se cuentan con los recursos materiales como copias, impresora, copiadora y cañón para realizar los cursos. Se aplicará un pre test, intervención (cursos de comunicación asertiva, solución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo, salud en el trabajo y motivación) y un post-test en el que se medirá si hubo cambios significativos en la percepción de los empleados.

Tipo de estudio

Se realizará un estudio descriptivo. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, p.92)

Marco teórico

Historia:

A inicios de los tiempos las personas se organizaban para satisfacer sus necesidades de manera rústica; posteriormente se crearon los talleres donde se realizaban productos para vender, pero a partir de la revolución industrial los talleres fueron desapareciendo y se crearon máquinas con una producción masiva y surgió una necesidad diferente de administrar estas nuevas empresas; para resolver esta exigencia a inicios del siglo XX las Teorías de la administración surgieron; iniciando con la Teoría de la Administración científica de Frederick Taylor en la que el objetivo principal era la eficiencia de los trabajadores; entre los aspectos en los que se centró fue la estandarización de las tareas, la capacitación y la supervisión. Después vino la Teoría Clásica de Henry Fayol basándose en la estructura de la organización quien creó los principios generales de la administración como la autoridad en el trabajo, la división del trabajo, la dirección, la coordinación y la jerarquía. Posteriormente Max Weber creó el Modelo Burocrático enfocándose en la racionalidad, la división del trabajo, los procedimientos entre otros. La Teoría Estructuralista en donde se reconocía la interdependencia de los elementos en la organización. Posteriormente la Escuela Neoclásica en donde se determina el proceso administrativo, la eficiencia y la administración por objetivos. Se determinó que los modelos anteriores eran incompletos surgiendo un nuevo modelo enfocado en las relaciones humanas el cual se inició con los estudios de Hawthorne de Elton Mayo haciendo énfasis en la importancia de los grupos sociales, estudiando el comportamiento de los trabajadores, dándole más importancia a las personas y menos al método destacando para aumentar la producción. “ El objetivo es desarrollar resultados del trabajo más productivos y gratificantes” (Sieguel y Lane, 1974, p.338) Posteriormente se creó la Teoría Conductual de la Administración en la que se aplica el conductismo en la administración la cual se derivó del modelo de la escuela de las relaciones humanas en 1950 por Douglas McGregor quien realizó una combinación entre el enfoque tradicional y de las relaciones humana aplicando los términos: Teoría X que representa el enfoque tradicional y la Teoría Y representando el enfoque de las relaciones humanas; dentro de este modelo se hizo hincapié en la motivación en el trabajo, liderazgo, la comunicación, los grupos, el equipo la cultura y el clima organizacional buscando reducir los conflictos entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados. Por lo que el presente trabajo se desarrollará con la Teoría Conductual de la Administración, resaltando la importancia en los temas de comunicación adecuada, motivación, trabajo en equipo y liderazgo.

Definición de clima organizacional:

El ambiente entre los miembros de las organizaciones se llama clima orgaizacional y está estrechamente ligado al grado de motivacion de las personas; cuando las personas están motivadas el clima mejora y se traduce en relaciones satisfactorias que se caracterizan por ánimo, interés, colaboración etc. mientras que el personal poco motivado refleja un clima deteriorado, se caracteriza por frustración, desinterés, apatía, insatisfacción, inconformidad, agresividad, etc. (Chiaventao, 2009)

De acuerdo a Guillen y Guil (2000) existen diferentes perspectivas del clima organizacional, los que se enfocan en los factores organizacionales, los que se centran en los factores individuales o los que se interesan por las interacciones.

De acuerdo a Chiaventato (2009) lo que las personas desean de su trabajo es hacer aportaciones personales, obtener una remuneración adecuada a su trabajo, poder innovar, tener respeto de todos y sentirse valiosos; trabajar en un equipo confiable, ser reconocido por su trabajo, tener capacidad de decisiones, poder equivocarse sin reprimendas y ser tomado en cuenta para participar en el desarrollo de las estrategias de la organización.

Para Olaz (2013) Existen síntomas que nos indican si existe un clima organizacional tóxico: Deterioro en la misión, visión y valores de las organizaciones; estancamiento en la promoción profesional y de salarios; escasa o nula participación en la toma de decisiones, poca relación con los superiores, falta de variedad en el trabajo, problemas entre el trabajo y el hogar, sobrecarga o escasas de trabajo, mala comunicación , bajos niveles de reconocimiento por parte de los jefes e individualismo entre otros. Igualmente el mismo autor remarca una serie de buenas prácticas para mejorar el clima laboral como definir la cultura de las organizaciones: con su misión, visión, valores, objetivos y compromiso; salarios equilibrados, oportunidad para tomar decisiones, mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y maquinaria, definición de funciones y responsabilidades, reingeniería en los procesos de trabajo, comunicación adecuada, reconocimiento, sistemas de liderazgo basados en la cooperación, trabajo en equipo, compromiso, capacitación y motivación.

Conceptos:

El Comportamiento organizacional es el “Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, su propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización” (Robbins, 1996, p.10). Es decir cómo se comportan las personas y cómo afecta su desempeño en las organizaciones.

1.-Comunicación asertiva

Comunicación; proceso en el que se intercambia información en las organizaciones para contribuir a lograr los objetivos con eficiencia (Oliver, 2011). Por otro lado este autor también

señala el proceso al enviar un mensaje oral de un jefe a un colaborador: lograr un entendimiento mutuo preparando a la persona antes de enviar el mensaje, establecer el objetivo de la comunicación, transmitir el mensaje de manera clara y concreta, verificar que se haya comprendido el mensaje, comprometerse y dar seguimiento. Para que haya una buena recepción del mensaje se necesita prestar atención, evitar interrumpir, hacer preguntas si es necesario, parafrasear y observar las señales no verbales. Para Huerta y Rodríguez (2014). La comunicación es indispensable para afrontar los problemas que se generan en las organizaciones. El proceso de la comunicación de acuerdo a Lussier y Achua (2016) se da de la siguiente manera: debe haber un objetivo, el emisor envía el mensaje al receptor por medio de un canal traduciendo el mensaje.

Asertividad significa afirmar; se dice que es una comunicación asertiva cuando una persona comunica lo que desea de manera segura y eficiente evitando comportamientos agresivos o pasivos teniendo autocontrol logrando acuerdos y comprensión por parte del que escucha. Existen comportamientos agresivos, pasivos y asertivos teniendo cada uno características que los diferencian; mientras que los comportamientos no asertivos pueden ir desde ser complaciente con otros, siente que vale menos que otros, es pasivo, sufre, es temeroso, se deprime, etc. Por el lado contrario el estilo agresivo son agresivos, critican, amenazan, etc. Por otro lado la persona asertiva sabe comunicarse adecuadamente, es respetuoso, firme, se expresa libremente, etc. Huerta y Rodríguez (2014). Lussier y Achua (2016, p.184) afirman que la verdadera comunicación solamente se presenta cuando todas las partes comprenden el mensaje. Cabe mencionar que es importante mencionar que existen barreras de la comunicación efectiva de acuerdo a Huerta y Rodríguez (2014) como son ordenar o mandar a hacer algo, usar amenazas, criticar, culpar, insultar, ridiculizar, centrarse en la persona y no en el problema, distraerse, hacer suposiciones, condescender para evitar problemas; además de interrumpir cuando se habla, centrarse en detalles y perder la idea principal, actitud negativa o pasiva, permitir que las emociones bloqueen el mensaje entre otros.

2.-Trabajo en equipo

Un grupo de trabajo está compuesto por individuos, realizan tareas que afectan a otros como son compañeros o clientes (Arnold, Randall et al. 2012). Por otro lado un equipo de trabajo los miembros son interdependencia muy alta; tiene metas, trabajan juntos y son mutuamente responsables. Para la Real Academia Española un grupo es pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto. Por otro lado Huerta y Rodríguez (2014) hacen la diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo; el equipo de trabajo son las personas que son asignadas con habilidades y competencias para cumplir una meta bajo la conducción de un coordinador, se estructura por niveles jerárquicos; mientras que el trabajo en equipo son las estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr metas, quienes cuentan con habilidades complementarias, tienen responsabilidad compartida, están comprometidas, las jerarquías no funcional igual que en el anterior ya que hay un jefe de equipo y sus colaboradores quienes siguen un objetivo común y se apoyan de una planeación; sus integrantes son participativos, comparten reconocimiento de sus logros, combinan esfuerzos individuales para lograr los objetivos y actúan de manera comprometida.

Para Huerta y Rodríguez (2014) se necesitan ciertos elementos para que se formen equipos de trabajo se requieren varios elementos: cohesión, asignación de roles, normas, comunicación, definición de objetivos, interdependencia positiva.

- 1.-La cohesión se refiere a los lazos que hacen que las personas deseen pertenecer al equipo
- 2.-La asignación de roles (jefe y colaboradores) con tareas específicas.
- 3.-Normas: son las reglas que rigen el comportamiento (respeto, cooperación, comunicación, participación, bien común, toma de decisiones etc.) se recomienda establecerlas entre todo el equipo.
- 4.-Comunicación, debe promoverse la comunicación asertiva.
- 5.-Definición de objetivos; se deben definir los objetivos comunes e individuales (misión, visión y valores).

Los mismos autores describen las ventajas de formar equipos de trabajo: los participantes se sienten más motivados, reconocidos, de pertenencia, más comprometidos por la apertura de toma de decisiones, más ideas, estimula la creatividad de los miembros, mejora la comunicación, mejores resultados. Este modelo se basa en las 5 “C” que son la complementariedad, cada uno complementa al grupo; la coordinación, siempre debe haber un jefe de equipo que coordina; la comunicación; la confianza, se refiere al buen actuar de cada miembro para bien común y el compromiso que se requiere de cada uno. Faria de Melo (1998) describe diferencias ente grupo y equipo de trabajo.

Características de grupo y equipo de trabajo

Grupo	Equipo de trabajo
-Liderazgo fuerte e individualizado	-Liderazgo compartido
-Se forma por creación o instalación	-Se forma como proceso de desarrollo
-Objetivo individual-general	-Tienen un objetivo en común-general
-Responsabilidad y resultados individuales	-Responsabilidad y resultados compartidos
-Trabajo centrado en la tarea	-Trabajo centrado en tarea y el apoyo de los compañeros
-Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	-Los conflictos se resuelven por confrontación positiva

Tomado de Faria de Melo (1998)

Si hablamos de trabajo en equipo es con la intención de aterrizar no sólo del trabajo de equipo dentro de un departamento si no el trabajo en equipo entre departamentos, ya que se ha identificado que entre estos suele haber problemas que afectan el resultado final de las organizaciones. Para crear un servicio al cliente interno positivo, todos los departamentos trabajan juntos cooperativamente, acuerdan sobre los procesos y procedimientos, y negocian expectativas Moltalvo (2012). Para Vargas y Aldana (2011) para elaborar un proceso de calidad en el servicio, nos indican que existen pecados de la mala calidad del servicio entre

ellos están no tener un plan definido, no tratar bien al cliente interno, mala comunicación y actitud de los involucrados.

Salud en el trabajo

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (1948). y la salud física se refiere a la parte fisiológica del individuo entrando por ende la alimentación y el ejercicio como elementos fundamentales de la salud física. La inactividad física es el cuarto factor de riesgo en la mortalidad mundial, siendo la causa principal de cánceres de mamá en un 21%, de colón en un 25%; 27% de casos de diabetes y un 30% de cardiopatías; pero la práctica de actividad física de manera regular reduce los riesgos de sufrir hipertensión, diabetes, cardiopatías, accidentes cerebrovasculares, depresión, mejora la salud ósea, ayuda a mantener un peso saludable entre otros (OMS, 2013). De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2016 el 33.2% de los niños padecen sobrepeso y obesidad, los adolescentes el 30% y los adultos el 72.5%. La salud mental es donde el individuo es consciente de sus capacidades para afrontar las tensiones normales de la vida. (2013). La salud social es la infraestructura que se requiere para tener una vida saludable tanto en la casa, el trabajo como en los servicios públicos que ofrece el gobierno a la población. Los determinantes sociales de la salud son las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen, incluido el sistema de salud; en el 2008 la OMS propone tres recomendaciones generales para mejorar la salud social: mejorar las condiciones de vida cotidianas, luchar contra la distribución desigual del poder, dinero y los recursos y la medición y análisis del problema; por otro lado la Secretaria de Salud en su estrategia nacional para prevenir el sobrepeso, obesidad y diabetes (2013) tiene como prioridad promover una alimentación adecuada en la población en donde se exhorte a la eliminación gradual de azúcar, consumo diario de frutas, verduras, granos y cereales integrales y realizar ejercicio diario y tomando agua simple.

La salud física como se había mencionado integra la alimentación y el ejercicio. La alimentación es parte esencial de la salud por lo que las autoridades generaron un documento donde se promueve una alimentación adecuada y se describe en la Norma oficial 43 de la Secretaria de Salud en donde se especifica que su propósito es orientar a la población con opciones prácticas para una alimentación saludable y completa pudiéndose adecuar a las necesidades y posibilidades de cada familia con un sustento científico, su objetivo es promover el mejoramiento de la nutrición de la población y prevenir problemas de salud relacionados con la alimentación; ya que investigaciones recientes indican que la baja estatura y el bajo peso han disminuido, pero ha aumentado el sobrepeso y la obesidad; así como la hipertensión arterial, la aterosclerosis, la diabetes, el cáncer y la osteoporosis; por lo que se dan indicaciones sobre la forma de mejorar la salud de la población entre los aspectos que se mencionan hablan de la importancia del ejercicio, tomar agua simple y una dieta balanceada que sea completa, equilibrada, suficiente y variada; en su apéndice A presenta el plato del bien comer el que se divide en tres grupos de alimentos: verduras y legumbres (color verde), cereales y leguminosas (amarillo) y alimentos de origen animal (rojo); la recomendación es que en cada comida debe incluir al menos un alimento de cada grupo e irlos variando, comer frutas y verduras de preferencia crudas y con cáscara, que sea preferentemente de temporada

ya que son más baratas y de mejor calidad, come cereales integrales combinado con semillas y leguminosas y comer alimentos de origen animal con moderación preferentemente carnes blancas; tomar abundante agua, consumir lo menos posible grasas, aceites, azúcares, colorantes, sal; comer tres veces al día con dos colaciones procurando hacerlo a la misma hora; comer tranquilamente y que está sea la única actividad evitando actividades que interfieran en la saciedad; preparar los alimentos con higiene, lavarse las manos antes de preparar, servir y comer los alimentos; realiza ejercicio al menos 30 minutos al día y mantener un peso saludable. NOM-043-SSA2-2012. De acuerdo a la ENSANUT 2016 sólo el 17.2% de los niños practican algún deporte; mientras que los adolescentes el 60.5% y los adultos el 14.4%; por lo que podría considerarse que la población económicamente activa no practica ningún tipo de ejercicio agravando la salud de estos.

La recomendación de practicar un ejercicio para una vida sana ayuda a sentirse mejor física, mental y emocionalmente; la Secretaría de Salud en su Programa de Salud del Adulto y Anciano menciona que ayuda a manejar el estrés, mejora el autoestima, aumenta la resistencia, evita la ansiedad y depresión, ayuda a relajarse, mejora la capacidad de dormir más y mejor, mejora el aspecto físico, disminuye el riesgo de sufrir ataques cardíacos, entre otros. Por otro lado existen factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares como son el fumar, el colesterol y triglicéridos altos, la obesidad y sobrepeso y la inactividad física. Por lo que se recomienda hacer ejercicio aeróbico por lo menos 3 veces a la semana y ser constantes para obtener los beneficios mencionados.

Es importante mencionar que antes de practicar algún deporte es importante preparar al cuerpo; el calentamiento y estiramiento ayudan a hacerlo, lesiones como desgarros, torceduras y esguinces, según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Artritis y enfermedades Musculo-esqueléticas y de la piel determinó que las lesiones más comunes son en los tobillos por lo que recomiendan calentamiento y estiramiento antes de iniciar a realizar ejercicios y usar zapatos adecuados que se ajusten a los pies. Inforema (2017)

Hablando de la salud mental si la enfocamos en el trabajo cabe mencionar que uno de los problemas más comunes que padecen los trabajadores es el estrés laboral que es el estado fisiológico interno de personas que están expuestos a situaciones amenazantes que despiertan grandes emociones (Canon, 1929). En la actualidad estrés se considera como el estado emocional negativo resultado de la interacción de la persona y su ambiente (Arnold, Randal, et al. 2012). De acuerdo a (Arnold, Randal, et al. 2012) Existen tres niveles de intervención del estrés laboral:

Las intervenciones primarias que se refiere a la modificación de la organización en el que se tienen que rediseñar tareas, ambiente laboral, carrera laboral, trabajo en equipo, incentivos, análisis y descripciones de puestos, rotación de puestos, capacitación entre otros; es decir combatir las fuentes del estrés. Las intervenciones secundarias se refieren a realizar intervenciones donde se les enseña a los trabajadores nuevas formas de afrontamiento que les ayuden a ajustarse a las demandas del trabajo capacitándolos para el manejo de estrés desarrollando nuevas habilidades, ayudando a los empleados a pensar de forma diferente acerca de sus experiencias, logrando que le den un significado diferente a los acontecimientos por medio de la terapia cognitivo conductual; algunas de las técnicas que se pueden aplicar son la relajación, habilidades en el trabajo como son la administración del tiempo y asertividad.

Las intervenciones terciarias son diseñadas para reparar el daño como crear programas de asistencia para empleados (PAE); lo que el manejo del estrés también será tema que retomaremos en este trabajo con el objetivo de realizar una intervención secundaria para mejorar la salud en los trabajadores.

De acuerdo al Proyecto de la Norma 35 de la Secretaría de Trabajo 2016 Factores de riesgo psicosocial, identificación y prevención y que está en sus últimas revisiones; pretende que las empresas identifiquen los riesgos psicosociales que se han venido presentando a lo largo de los años en el ámbito laboral y que afectan la salud y bienestar de los trabajadores; estos factores de riesgo son los que pueden provocar trastornos de ansiedad, del sueño, estrés, exposición a eventos traumáticos, actos de violencia laboral, condiciones peligrosas e inseguras, cargas de trabajo excesivas, jornadas de trabajo, liderazgo negativo y relaciones negativas en el trabajo. PROY-NOM-035-STPS-2016.

Factores de riesgo psicosocial

Factor	Descripción
Factores del entorno y del puesto	Carga de trabajo excesiva, jornadas largas, mal diseño del entorno, problemas ergonómicos, falta de autonomía, falta de claridad en las funciones
Factores organizativos	Supervisión y estilos de dirección inadecuados, ausencia de trabajo en equipo, ausencia de cultura y prevención de riesgos, salario insuficiente y valoración inadecuada de los puestos
Relaciones de trabajo	Acosos sexual, acoso laboral y violencia laboral
Seguridad en el empleo y desarrollo de carrera profesional	Inseguridad sobre el futuro de la empresa, dificultad o imposibilidad de promoción y desarrollo de carrera
Carga total de trabajo	Doble jornada y descanso insuficiente

Tomado de la OIT. (2013) La Organización del trabajo y los riesgos psicosociales

Solución de problemas

Dentro de las organizaciones surgen problemas continuamente, pero en ocasiones las personas no saben cómo resolverlos por lo que pueden agravarse o no resolverse, por lo que el saber hacerlo es de suma importancia. De acuerdo a Martínez (2012) un problema es una situación imprevista o una dificultad a resolver; un conflicto es un enfrentamiento entre dos o más personas; el presente tema se enfocará principalmente a la solución de problemas; las fases para solucionarlos son: definir el problema, identificar la causa del mismo, recabar información, analizar la información, escoger la mejor solución, poner en práctica la solución y evaluar los resultados. El Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación de Argentina indica que la resolución de problemas es un método se concentra en tres aspectos: comprender el problema, crear estrategias para solucionarlo y solucionar o mejorar el problema; tal metodología se integra por siete etapas como se describe en el siguiente cuadro:

Instituto Internacional para de Planteamiento de la Educación (2000)

Pasos para la solución de problemas		
Objetivos	Etapas	Descripción
Comprender el problema	1.-Identificar el problema	Se identifica, describe problema y se delimita el problema: se buscan datos, %, encuestas.
	2.-Explicar el problema	Se identifican las causas, las relaciones con otros procesos y los resultados por medio de métodos: -Lluvia de ideas -Método de las 6 interrogantes: ¿Cuál es el problema, cuándo, cómo, dónde, por qué, a quienes afecta? -diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pez -Modelo explicativo: se analiza ¿qué factores afectan el problema, cuál es el más importante a tratar, cuáles se pueden modificar dentro del equipo de trabajo?
Crear estrategias	3.-Ideas alternativas	Se proponen soluciones analizando ventajas y desventajas: -Lluvia de ideas, Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) -Lista de acciones inmediatas y a largo plazo -Analogías: tomar en cuenta como se han resuelto otros problemas.
	4.-Escoger la mejor alternativa	Se analiza cada alternativa y se escoge la más viable en los siguientes aspectos: -Recursos materiales (infraestructura) -Recursos personales y profesionales -Métodos (procedimientos, programas, proyectos) -Se retoma el FODA, costo.
	5.-Diseñar la intervención	Plan de acción: Actividades, responsabilidades, plazos, indicadores recursos, competencias, equipos de trabajo.
Solucionar o mejorar el problema	6.-Desarrollar la intervención	Es la implementación del plan: -Comunicar que se hará, cómo, quienes, cuándo y dónde -Asignar recursos, determinar imprevistos, monitoreo, reuniones
	7.-Evaluar los logros.	Se evalúa los objetivos iniciales, se determinan indicadores y el impacto.

5.-Liderazgo

Una persona mientras más capacidad para trabajar con personas mayor éxito tendrá en su vida personal y laboral; esta habilidad forma parte del liderazgo por lo que su estudio es de gran relevancia dentro del clima laboral. “Liderazgo es el conjunto de cualidades, comportamientos, estilos y decisiones personales que adopta el líder” Arnold & Randal (2012). Para Lussier y Achua (2016) “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p5) por lo que determinan cinco elementos esenciales que lo conforman: la influencia, los objetivos organizacionales, las personas, el cambio y los líderes-seguidores. La influencia es la capacidad de un líder de comunicar, aceptación por parte de sus seguidores y motivarlos para lograr su compromiso y participación. Los objetivos organizacionales son los que deben guiar al líder y sus colaboradores, por lo tanto se deben establecer de manera precisa y clara. El cambio se refiere a que los líderes provocan cambios para mejorar. Las personas son con las que se trabaja por lo que el líder debe saber convivir con ellas para lograr los objetivos antes mencionados.

Los investigadores estiman que el 30% del liderazgo en una persona se hereda y el 70% se desarrolla por lo que se abre una ventana para formar a los jefes en líderes ya que un jefe no siempre es un líder por tener una posición jerárquica y tal vez no pueda influir, sólo dar órdenes a sus subalternos. De acuerdo a Lussier & Achua (2016) las habilidades que necesita tener un líder son las habilidades técnicas las cuales se refieren a los métodos, procedimientos, uso de equipo etc. También incluyen las habilidades interpersonales que son las relaciones efectivas que incluyen la comunicación asertiva, trabajo en equipo, negociación, motivación principalmente. Por otro lado las habilidades para en la toma de decisiones es poder analizar las situaciones y seleccionar la decisión más adecuada.

Estilos de liderazgo

“El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que usan los líderes mientras interactúan con los seguidores” Lussier & Achúa (2016) Los estilos de liderazgo de retomaron los autores del estudio realizado en la Universidad de Iowa en 1930 en que se identificaron dos: el estilo autocrático y el democrático; el autocrático es en el que el líder toma las decisiones, dice a sus empleados que hacer y los supervisa de cerca y por otro lado el Democrático es donde el líder fomenta la participación en las decisiones, trabaja en equipo y no requiere supervisarlos de cerca. Por otro lado las teorías de la conducta que Huerta y Rodríguez (2044) retoman afirman que hay líderes orientados hacia la tarea y orientados hacia los individuos: los primeros se enfocan en aspecto técnicos y actividades del puesto considerando a los individuos como un medio para llegar a un fin; por otro lado los líderes orientados hacia los individuos hacen énfasis en las relaciones interpersonales, se interesan por sus necesidades, escuchan a su grupo, son amistosos y flexibles. Por otro lado Burns (1978) & Bass (1985) Citado en Arnold y Randal (2012) introdujeron los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional; el transformacional busca el desarrollo de sus seguidores, los motiva, se responsabiliza de sus acciones y los motiva al cambio y busca nuevas forma de trabajo, siendo este el estilo más aceptado por los teóricos actuales del liderazgo; mientras que el liderazgo transaccional es el que ofrece recompensas sólo si sus subalternos son eficientes, no busca el cambio, más bien se anticipa a los problemas o actúa cuando éstos se presentan,

Por otro lado un aspecto importante dentro del liderazgo son las actitudes de los seguidores; el presidente de Marriott afirma que el éxito de su compañía depende de las actitudes de los empleados más que cualquier otro factor y que cada persona elige su actitud que pueden ser positivas y optimistas o negativas; Douglas McGregor retomó este aspecto clasificando las actitudes en la teoría X y la teoría Y, donde la primera los empleados deben tener supervisión estricta ya que no les gusta el trabajo; mientras que en la teoría Y a los empleados les gusta el trabajo y no necesitan supervisión; mientras que para Arnold y Randal (2012) el comportamiento es el resultado de las actitudes por lo que este aspecto debe estar presente al estudiar el liderazgo.

Es importante resaltar las características de los líderes efectivos. De acuerdo a la teoría de los rasgos mencionados en Huerta y Rodríguez (2014) algunas de las características de los líderes son impulso, que es el deseo de logro e iniciativa, honestidad e integridad, se refieren a que muestran congruencia entre lo que dicen y hacen; la autoconfianza que es convencer de la rectitud de sus metas y decisiones; deseo de dirigir: muestran disposición y responsabilidad de influir; inteligencia: para reunir, analizar e interpretar la información para la toma de decisiones y conocimiento del puesto. Por otro lado para Huerta y Rodríguez (2014) un buen líder requiere tener carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, valentía, imparcialidad, innovador, comunicación asertiva y comprometida. Además para saber si el líder es efectivo se debe evaluar el desempeño del grupo en relación con otros grupos similares. La Asociación de Escuelas Universitarias de negocios Avanzadas (AACSB) en Estados Unidos acredita a las escuelas de negocios si los estudiantes adquieren las siguientes habilidades: comunicación escrita y oral, comprensión y razonamiento ético, pensamiento analítico, manejo de tecnologías de la información, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, pensamiento reflexivo y aplicación del conocimiento teórico en práctico.

6.-Motivación laboral

De acuerdo a McGregor el hombre es un animal necesitado; cuando satisface una de sus necesidades, es reemplazada por otra, este proceso continúa motiva el comportamiento desde el nacimiento hasta la muerte. La motivación proviene del verbo mover; para la Real Academia Española motivar es influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. Para la APA motivar tiene varios significados: el ímpetu que da dirección a la conducta humana, la voluntad de hacer algún esfuerzo para lograr algo o el acto de animar a otros para actuar y lograr una meta grupal u organizacional. Para Zepeda (2017, p216) “Motivar es el acto o procesos cognitivo, volitivo y emocional de animarse a sí mismo y a otros a ejercer un esfuerzo físico o mental en la búsqueda de una meta personal, grupal, organizacional o social” “Motivar es impulsar una creencia, emoción, actitud o conducta hacia otro distinto” de acuerdo al autor para mantener motivados al personal existen diferentes tendencias ya que en algunas organizaciones implementan estrategias como hacer participar a los empleados en conferencias motivacionales para lograr que actúen de una manera distinta, siendo este una fuente externa para lograrlo. Por otro lado otras organizaciones se enfocan en crear un ambiente motivador en el que los empleados se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo por medio de prestaciones y beneficios como premios, reconocimientos y por último existe otra postura que considera que las personas son capaces de auto motivarse en donde la decisión

de cada persona juega un aspecto relevante. El mismo autor considera que el origen de la motivación está en las creencias, emociones y decisiones de cada persona.

Para Lussier y Achua (2016, p79) “La motivación es cualquier cosa que afecte la conducta al perseguir cierto resultado”. De acuerdo a los autores existe un proceso en la motivación: necesidad, motivo, conducta, consecuencia, satisfacción o insatisfacción y retroalimentación. Es decir una motivación surge de una necesidad que es la que motiva a actuar de cierta manera y obtener un resultado logrando o satisfacerla para que posteriormente surja otra necesidad.

Por otro lado existen varias teorías de la motivación pero en este trabajo se describirán las tres principales clasificaciones que incluyen varias teorías como a continuación se detallan:

La primera se refiere a las teorías de la motivación del contenido donde se enfocan en explicar y predecir la conducta en base a una necesidad del empleado en la cual se incluyen la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow quien determina que las personas se motivan en cinco niveles de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de desarrollo personal); también incluye la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg en 1960 quien afirma que existen motivadores extrínsecos e intrínsecos; los extrínsecos incluyen el salario, las condiciones de trabajo, los beneficios y las relaciones; por otro lado los intrínsecos se refiere a que la motivación proviene del interior de una persona. Las teorías de la motivación del proceso incluyen la teoría de la equidad donde las personas esperan un salario equitativo; la teoría de la expectativa de Víctor Vroom en donde las personas están motivadas cuando creen que pueden cumplir la meta y obtener una recompensa; la teoría del establecimiento de metas propone que las metas específicas y difíciles motivan a las personas; las metas incrementan el compromiso y la motivación, las metas deben tener criterios que los hacen eficaces: deben ser específicos, medibles y deben tener una fecha. La última clasificación de la motivación es la teoría del reforzamiento creada por Skinner propone que la conducta se aprende a partir de experiencias con consecuencias positivas y negativas, existen cuatro tipos de reforzamiento: el reforzamiento positivo que consiste en estimular la conducta ofreciendo recompensas como asensos, tiempo libre o elogios; el reforzamiento de evitación es un reforzamiento negativo aplicando reglas que eviten ciertas conductas, el castigo es una consecuencia no deseable, algunos ejemplos son el retiro de privilegios, multas y despido, la extinción se refiere a ignorar conductas inadecuadas que permitan que el comportamiento inadecuado se repita.

Por otro lado para elogiar a los colaboradores se requiere decir al empleado que hizo bien, comentar porqué su comportamiento es importante, darle oportunidad de que el empleado sienta el impacto del elogio y fomentar que se repita la acción. Otro aspecto a retomar para motivar a los empleados en las organizaciones es variar las tareas, otorgar autonomía en sus puestos de trabajo, rotación de puestos, agregar tareas adicionales, formación de grupos de trabajo autónomos a nivel operativo y administrativo o equipos auto administrados en gerentes.

Método:

Procedimiento de selección de la muestra

Será una muestra no aleatoria. El tipo de muestreo será no probabilístico; “El procedimiento no se basa en fórmulas de probabilidad, sino depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores” (Hernández-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, p.176) “La elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quién establece la muestra” (Cantoni-Rabolini, 2009, p3). Será un muestreo casual o incidental ya que se realizará en la organización con los empleados.

Participantes

Los participantes serán los empleados de la empresa Servical Mexicana, excluyendo al personal que se encuentre de vacaciones o de incapacidad.

Escenario

Los cursos se realizarán dentro de las instalaciones de la empresa en la sala de juntas que es un espacio con las condiciones necesarias en el que se realizan reuniones y cursos.

Diseño

El diseño del estudio será experimental, preexperimental pretest-postest de un solo grupo. Para Hernández-Sampieri et al. (2014) Los diseños experimentales es cuando se hacen intervenciones o estímulos los cuales son llamados variables independientes, para observar sus efectos sobre variables dependientes. El diseño preexperimental pretest-postest de un solo grupo es aquel en el que “A un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo” (Hernandez-Sampieri et. al 2014, p.141)

VARIABLES e INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo el trabajo se elaboró un cuestionario basado en la teoría y las necesidades propias de la organización. Se aplicará el instrumento como pre y post test, en cada sesión se mostrará una presentación en power point con la investigación realizada de cada tema y se integrarán dinámicas y videos; para evaluar cada sesión al finalizar se realizará una evaluación de conocimientos y una del curso; se les proporcionará un tríptico con la información más relevante de cada tema. Al término de los seis cursos que se impartirán se les proporcionará una constancia de participación y un regalo por parte de la dirección. El análisis de datos se realizará por medio del programa SPSS versión 22.

Instrumento

Se elaboró un cuestionario el cual consta de 18 preguntas en base a la investigación teórica que incluyeran aspectos que conforman el clima laboral e incluyendo el tema de salud en el trabajo ya que es un aspecto que le interesa fortalecer a la dirección. Tiene respuestas tipo liker con cinco opciones de respuestas que van desde siempre hasta nunca, incluyendo preguntas con los temas de comunicación asertiva, trabajo en equipo, solución de problemas, salud en el trabajo, liderazgo y motivación.

Procedimiento

- 1.-Se realizará un pre-test antes de iniciar la intervención
- 2.-Se llevarán a cabo seis cursos con los temas: comunicación asertiva, solución de problemas, trabajo en equipo, salud en el trabajo, liderazgo y motivación.
- 3.-Se aplicarán evaluación de conocimientos y del curso al terminar cada tema
- 4.-Al terminar los cursos se entregará constancia a los participantes
- 5.-Se aplicará un post test al terminar el último curso.

Análisis de datos

Se realizarán un análisis estadístico por medio del programa SPSS versión 22 determinando estadística descriptiva y aplicando la prueba T de Student para muestras relacionadas.

SERVICAL MEXICANA, S.A. DE C.V.

Plan de trabajo 2017 “Clima organizacional”

Actividad	Fecha	Fases	Acciones	Resultados esperados
Aplicación de pre-test	11 de agosto	A todo el personal en una sesión	Se aplicará el cuestionario antes de iniciar los talleres.	El objetivo es medir el nivel del clima laboral en cuanto a las relaciones interpersonales que se vive en la organización.
Análisis de resultados del pre-test	15 de agosto	Se realizará un análisis inicial	Análisis estadístico en SPSS.	El objetivo es conocer el nivel de clima organizacional general, las sus sub-escalas y temas específicos.
Talleres: 1.-Comunicación asertiva 2.-Solución de problemas 3.-Trabajo en equipo 4.-Salud en el trabajo 5.-Liderazgo 6.-Motivación Nota: cada taller evaluación de conocimientos y del taller.	24 y 25 agosto 7 y 8 septiembre 21 y 22 sep. 5 y 6 octubre 19 y 20 de oct. 2 y 3 de nov.	En dos grupos de 20 personas aproximadamente por sesión	Se realizarán talleres teórico-prácticos de cada tema.	El objetivo es ofrecer conocimientos, ejercicios y material que faciliten la comprensión y aplicación de los temas en su vida laboral y cotidiana.
Aplicación de post-test	2 y 3 noviembre	Se aplicará a todo el personal que asistió en dos sesiones.	Se aplicará cuestionario al finalizar los talleres	El objetivo es medir la percepción de los trabajadores después de los talleres.
Análisis de resultados	8 noviembre	Análisis de la post-evaluación	Comparar el pre y post-test	Identificar si mejoró el clima laboral después de la intervención.
Termino de trabajo final	15 noviembre	Terminar el trabajo total	Discusión, conclusiones, bibliografía y anexo	El objetivo es tener mi trabajo completo.
Presentación en Power point para jornada de titulación	20 noviembre	presentación digital	Presentación de power point	Preparar la presentación para presentar trabajo.

RESULTADOS DE PRE-TEST DE CLIMA LABORAL “SERVICIAL MEXICANA”

De acuerdo a la aplicación del pre-test y post-test del constructo clima laboral, se realizó el análisis determinando la siguiente información:

La edad promedio del personal encuestado es de 39.77 con rangos de 18-58 años y 1 persona de 77 años; las edad que predomina son de 43 años; siendo y al final con tres valores perdidos. Ver tabla 1

Tabla 1
Edades y género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Edad promedio	Edad más frecuente
Mujer	26	60.5	39.77	43
Hombre	17	39.5		

Para medir el clima laboral se determinaron tres niveles malo, regular y bueno. Se puede observar que en el pre-test y postes hubo diferencias ya que en el pre-test para el 2.3% de los empleados el clima es malo y al finalizar subió a 2.5%; por otro lado el 37.2% del personal percibía el clima laboral como regular y al finalizar la intervención bajo a un 17%; pero del 60.5% del personal que consideraba que el clima era bueno subió a un 80%; pero no existe una diferencia significativa de acuerdo con los resultados obtenidos en la T de Student para muestras relacionadas de .147, $P > .05$, por lo que no hay diferencia significativa. Ver figura 1.

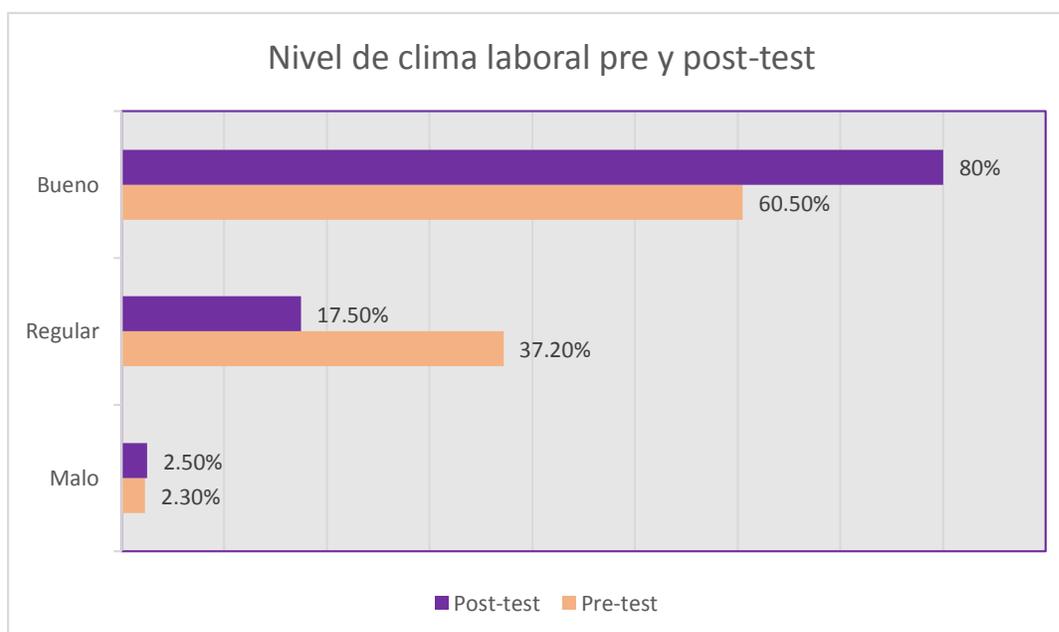


Figura 1: Nivel de clima laboral pre y post-test

A continuación se detallan los resultados del pre y post test de las sub-escalas que integran el cuestionario en donde se determinaron diferencias como a continuación se presenta en las figuras de la 2 a la 7. Donde muestra una tendencia de mejora en las sub escalas. En comunicación aunque fue poca la diferencia hubo un leve aumento; en trabajo en equipo hubo una mejoría, ya que del 41.9% de las personas que el pre-test pensaban que el trabajo en equipo era regular en el post-test disminuyó para aumentar a nivel de bueno. Por otro lado en la sub-escala solución de problemas hubo una leve mejoría del 67.4% al 74%; mientras que en la sub-escala salud en el trabajo del 86% que era considerado con un nivel regular en el pre- test en el post-test bajó a 45% para subir en el nivel de bueno de 7% al 52.5% habiendo una diferencia significativa en el post-test; por otro lado en liderazgo subió del 53.5% al 62.5% en el nivel de bueno y para terminar en la dimensión de motivación también se logró una diferencia significativa del 76.7% al 97%; lo cual se podrá verificar a detalle en la tabla 2 y figura 8.

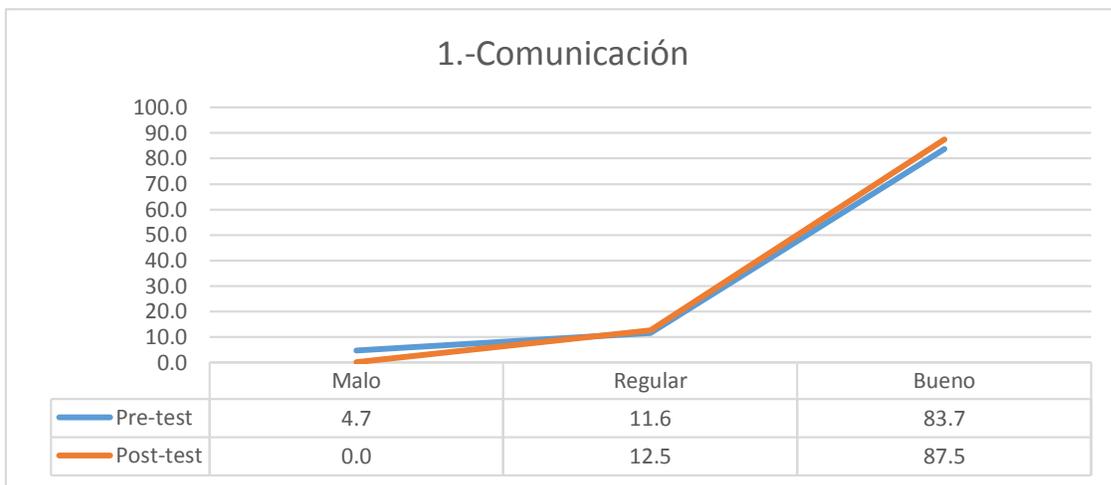


Figura 2: Sub-escala comunicación

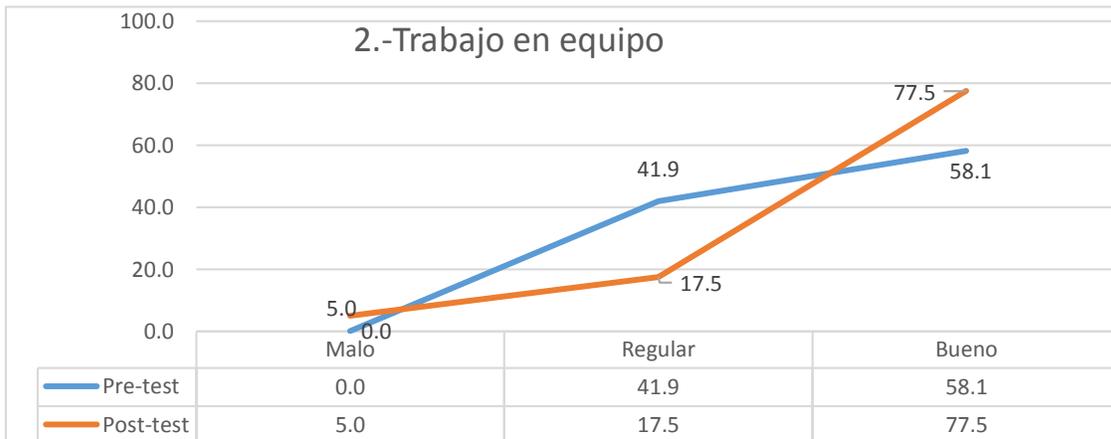


Figura 3: Sub-escala Trabajo en equipo

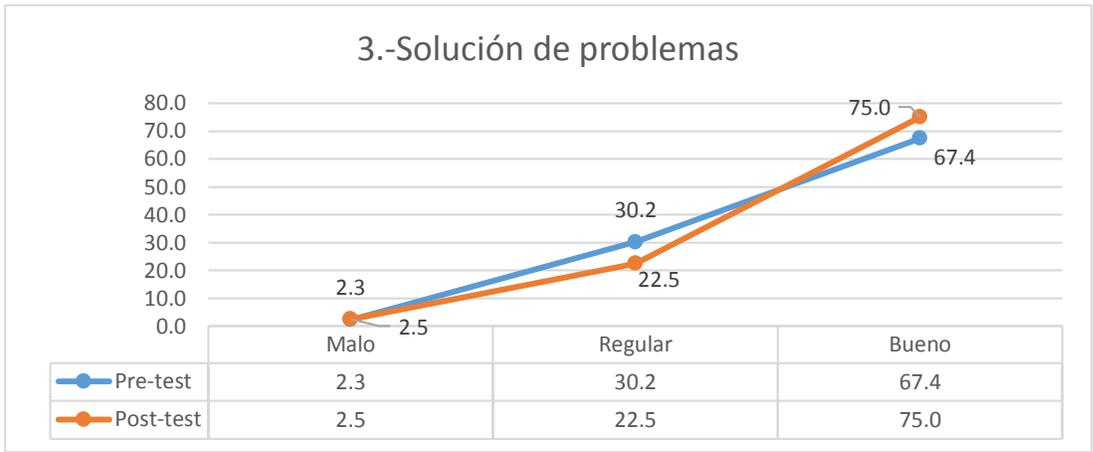


Figura 4: Sub-escala Solución de problemas

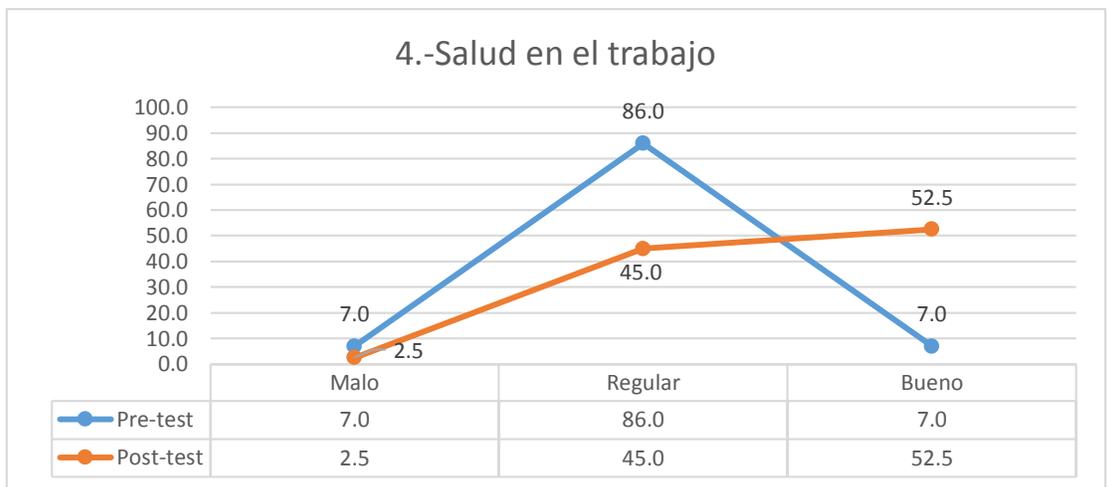


Figura 5: Sub-escala salud en el trabajo

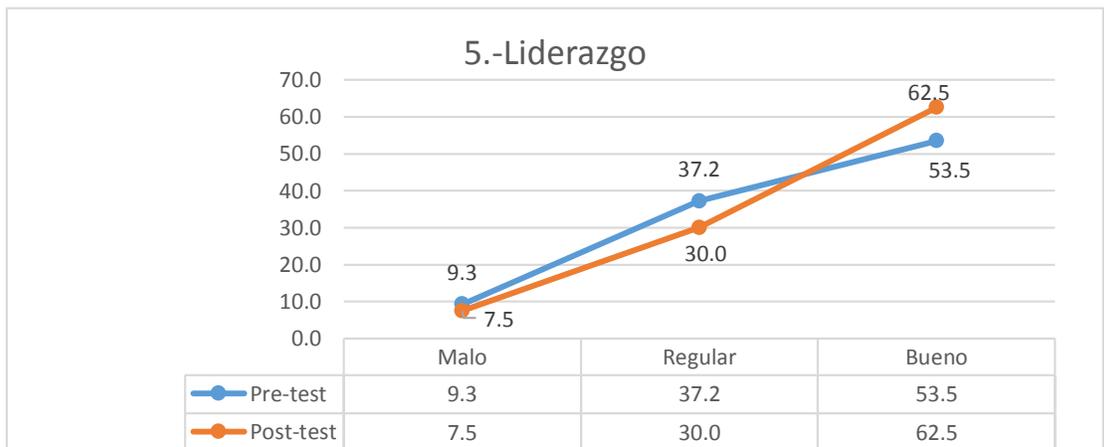


Figura 6: Sub-escala Liderazgo

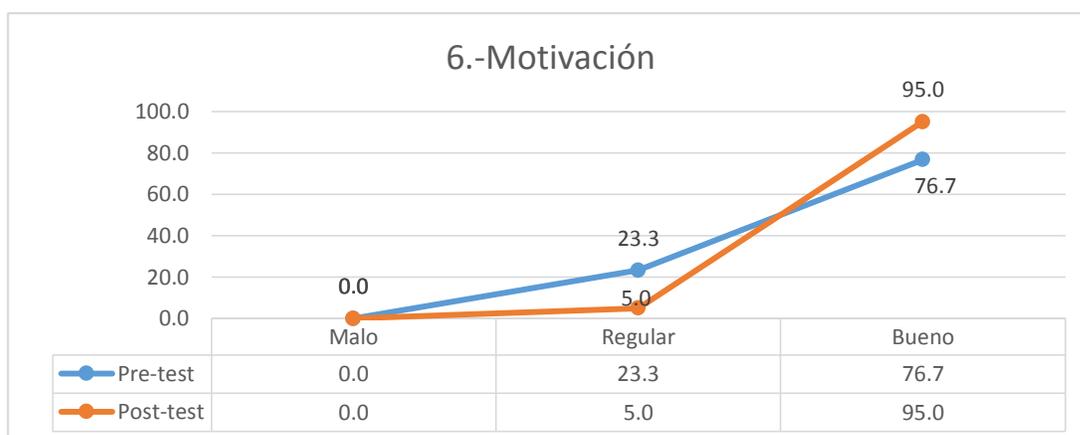


Figura 7: Sub-escala Motivación

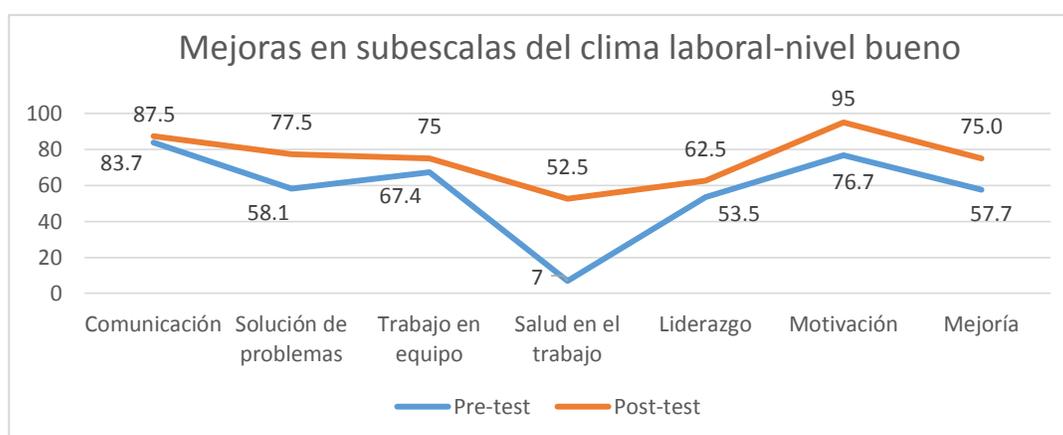


Figura 8: Mejoras en sub-escalas del nivel bueno

De lo anteriormente revisado se puede decir que aunque ha habido cambios positivos, no todas las sub-escalas tienen diferencias significativas; como se presentan a continuación en tabla 2.

Tabla 2

Resultados de prueba T Student para muestras relacionadas

Sub escala	T de Student	Resultado	Diferencia significativa
Comunicación	.474	Mejóro	No
Trabajo en equipo	.281	Mejóro	No
Solución de problemas	.660	Mejóro	No
Salud en el trabajo	.000	Mejóro	Sí
Liderazgo	.512	Mejóro	No
Motivación	.033	Mejóro	Sí

Al analizar las preguntas de manera más detallada se determinó el siguiente resultado en la tabla 3 donde se ve claramente una mejoría en todos los aspectos estudiados pero no en todos con diferencias significativas.

Por lo anterior antes mencionado se puede determinar que los resultados muestran que aunque hubo mejoría en el clima laboral, lo que significa que en algún grado la comunicación

en las personas, la colaboración dentro de los departamentos,; por otro lado el ambiente laboral es percibido como bueno desde el inicio; por otro lado la toma de decisiones mejoró en un 14%, en el rubro buscar alternativas quedo ligeramente abajo al final; en el estrés que siente el personal mejoró en un ligeramente de 4%, en el entendimiento también mejoró ya que había personas que sentían que tenían, mala y regular forma de comunicarse anteriormente; por otro lado, el seguimiento a problemas subió del 60 al 70%; por otro lado la alimentación decayó del 74% al 67%; pero las personas se sienten mucho más motivados que antes ya que al inicio percibían con un 7, 18 y 74.4% mientras que al terminar la intervención sólo el 2.5 se percibe como motivada en un nivel regular, mientras que el 95% se siente muy motivada.

Tabla 3

Resultados por pregunta de pre-test y post-test

N.	Pregunta	Pre-test			Post-test			T student	Dif signif
		Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno		
1	Comunicación en mi equipo de trabajo	7.00	20.90	72.10	-	17.50	82.50	.384	No
2	Colaboración entre departamentos	4.65	41.86	53.49	5.00	30.00	65.00	1.00	No
3	Reconocimiento de jefe inmediato	7.00	32.50	60.50	10.00	17.50	72.50	.890	No
4	Participación dentro del departamento	6.98	27.91	65.12	5	30.00	65.00	.694	No
5	Promoción de salud, actividades física y recreativas	86.05	13.95	-	15.00	37.50	47.50	.000	Sí
6	Ambiente de trabajo propicio	4.60	23.30	72.10	2.50	25.00	72.50	.921	No
7	Se puede opinar sobre trabajo con jefe	9.30	23.20	67.50	5.00	25.00	70.00	.938	No
8	Colaboración entre compañeros	4.70	32.50	62.80	5.00	20.00	75.00	.563	No
9	Toma de decisiones sin consultar con jefe	27.90	32.60	39.50	10.00	35.00	55.00	.028	Sí
10	Buscan alternativas para solucionar los problemas	4.70	16.30	79.00	5.00	17.50	77.50	.677	No
11	Sientes estrés al realizar tu trabajo	14.00	20.90	65.10	9.30	30.6	60.1	.691	No
12	Sienten ánimo al realizar su trabajo	-	9.30	90.70	5.00	-	95.00	.730	No
13	Entendimiento al comunicarse	7.00	9.30	83.70	-	-	100.00	.010	Sí
14	Ayuda de otros departamentos	-	28.00	72.00	7.50	15.00	77.50	.614	No
15	Apoyo de jefe en dificultades	4.60	14.00	81.40	5.00	12.50	82.50	.935	No
16	Seguimiento a problemas	9.20	34.90	55.90	7.50	22.50	70.00	.335	No
17	Alimentación es adecuada	7.00	18.70	74.30	2.50	30.00	67.50	.916	No
18	Motivación en el trabajo	7.00	18.60	74.40	-	2.50	97.5	.007	Sí

En cuanto a la evaluación de los cursos realizados los resultados fueron como se muestra en la figura 9:

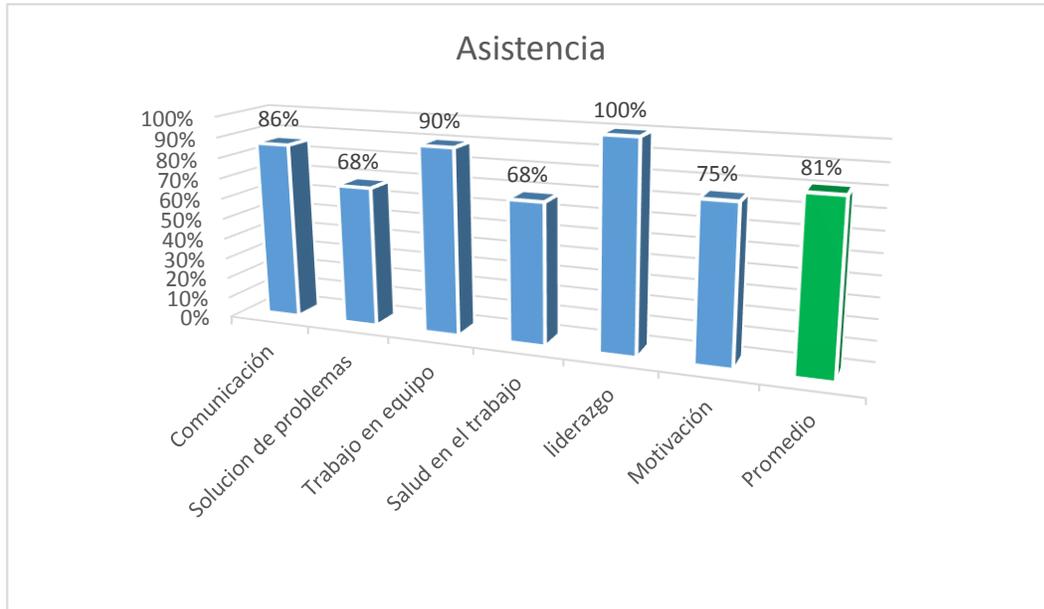


Figura 9: Porcentaje de asistencia a cursos.

La evaluación de satisfacción de los cursos evaluados por parte de los participantes integra los aspectos siguientes: evaluación a la instructora, los cursos, el material y la infraestructura; las calificaciones son: 4 para totalmente de acuerdo, 3 para parcialmente de acuerdo; 2 parcialmente de acuerdo y 1 en desacuerdo; se realizó el cálculo y los resultados quedaron en porcentajes; la mayoría de las personas calificaron los cursos como muy buenos. Ver tabla 4.

Tabla 4

Evaluación del curso por parte de los participantes

N.	Curso	Instructora	curso	Material	Infraestructura
1	Comunicación asertiva	95	93	91	85
2	Solución de problemas	97	93	95	91
3	Trabajo en equipo	97	90	97	92
4	Salud en el trabajo	99	97	98	97
5	Liderazgo	98	99	98	94
6	Motivación	98	97	98	98
	Promedio	97	95	96	93

Discusión

De acuerdo al objetivo del presente trabajo donde se determinó medir el clima laboral en las sub-escalas comunicación, solución de problemas, trabajo en equipo, salud en el trabajo, liderazgo fundamentado en la teoría revisada donde se identificaron estos factores como relevantes para medir el clima laboral; este trabajo se fundamentó en la Teoría Conductual de la administración la cual se fundamentó en el Modelo de las relaciones humanas por Douglas McGregor (1950) quien formulo los conceptos de la Teoría X y Y en dónde X se desarrollan las prácticas tradicionales; mientras que la Teoría Y se basaba en las relaciones humanas dentro de las organizaciones poniendo énfasis en la motivación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, clima y cultura organizacional, por lo que la importancia de las relaciones interpersonales retomadas fueron de gran utilidad en la medición del clima laboral; ya que como se observó en los resultados las relaciones satisfactorias entre los integrantes de una organización puede en cierta manera predecir el éxito o fracaso de estas.

Al retomar cada sub-escala se puede decir que la comunicación es un aspecto esencial para las relaciones interpersonales. Para Lussier y Achua (2016, p.184) la verdadera comunicación solamente se presenta cuando todas las partes comprenden el mensaje y en el reactivo que se integra en esta sub-escala y que tuvo diferencias significativas dice: que todo el personal que después de la intervención se aseguran que el mensaje se haya comprendido al comunicarse. En cuanto a la solución de problemas el Instituto de planteamiento de educación (2000) determinó que los pasos para solucionar problemas son identificar el problema, buscar alternativas, actuar y evaluar las acciones; en los resultados obtenido se puede ver que aunque mejoró la solución de problemas, el personal aún no aplica de manera constante esta técnica pero la pregunta que me hago es ¿cómo lograrlo? Es necesario darle seguimiento para que se practique en el ámbito laboral, se necesita de alguien que le dé seguimiento a las acciones realizadas. En la sub-escala salud en el trabajo la OMS nos indica que la salud es un estado de bienestar físico, mental y social y aunque en este rubro hubo una mejoría significativa dista mucho de lograr una salud integral en los colaboradores, ya que la salud física incluye alimentación y ejercicio; la mental se refiere al manejo adecuado de las emociones y la social es macro ya que se refiere a las infraestructuras que proporciona el gobierno y en micro a las condiciones que ofrece la empresa; es decir se necesitan más acciones tanto por parte de la organización como del propio individuo para mejorar la salud por lo que es un aspecto complejo y difícil de alcanzar, el objetivo de la intervención y de las acciones que se han llevado a cabo era en gran parte de concientizar al personal de la importancia de la salud y de las acciones individuales que se deben seguir. Por otro lado en la teoría encontrada sobre liderazgo nos dice que los líderes deben de tener la capacidad de influir a sus seguidores y motivarlos para lograr su compromiso y participación (Lussier y Achua, 2016) pero en los resultados se pudo identificar que se requiere lograr trabajar en equipo, la participación de los colaboradores y el reconocimiento a sus logros de manera puntual y efectiva; la teoría nos propone características que deben tener los líderes efectivos indicando las habilidades técnicas, interpersonales y de decisión; pero en la realidad dentro de esta organización y muchas otras en México la mayoría de los jefes no logran convertirse en líderes que dirijan de manera acertada a su equipo de trabajo, por lo que es un reto que las empresas deben tomar en serio y tomar acciones. Para finalizar podemos decir que la motivación es el aspecto emocional que estimula a la gente a realizar acciones en su vida cotidiana y en su trabajo y que es esencial en el clima laboral;

para Zepeda (2017, p216) “Motivar es el acto o procesos cognitivo, volitivo y emocional de animarse a sí mismo y a otros a ejercer un esfuerzo físico o mental en la búsqueda de una meta, la motivación es un aspecto positivo que debemos aprovechar a nuestro favor y el promoverla con acciones concretas como el reforzamiento positivo y programas de incentivos entre otros permitirían potencializar al personal, desafortunadamente dentro de la empresa no existen estos programas, pero la intervención que se realizó fue un factor que favoreció la motivación; por lo tanto un reto es seguir capacitando al personal de manera objetiva y medible y proponer acciones concretas que afiancen la motivación en los colaboradores.

Conclusiones

Como se pudo observar en todas las sub-escalas que conforman el cuestionario aplicado sobre clima laboral en la organización hubo mejorías en todos los sub-factores; para representar de manera gráfica y sencilla los resultados finales de los porcentajes resultantes en tres niveles, se hizo un semáforo de resultados; donde el rojo son los aspectos que resultaron con un nivel malo y en donde se tendrían que aplicar acciones correctivas y de manera prioritaria e inmediata; con color amarillo las escalas que se consideran en un nivel medio o regular y donde se deben aplicar acciones pero en un segundo término; y con el color verde los factores que tienen un nivel bueno donde se podrían aplicar mejoras. Si retomamos los resultados de los factores se determina que en el color rojo está salud en el trabajo que subió a 52% y el liderazgo quedó en un 62% debiendo aplicar acciones inmediatas. En el color amarillo los aspectos que están en nivel regular de percepción del personal son: el trabajo en equipo ya que subió a un 75% y solución de problemas a un 78%. En color verde con un nivel bueno entrarían comunicación que terminó con un 83% y motivación en un 95%. Es decir se presentó de manera gráfica y concreta las acciones necesarias.

Como se determinó en los resultados, en todos los factores del clima laboral mejoró la percepción de los empleados, pero estadísticamente no en todas las sub-escalas hay diferencia significativa; en los rubros en los que se lograron estas mejoras fue en salud en el trabajo y motivación; pero como se puede observar la salud en el trabajo aunque fue en la que más se avanzó es la que más baja está de todas las sub-escalas con un 52%. Si quisiéramos ahondar de manera más específica en el factor de liderazgo nos vamos a las preguntas del cuestionario la toma de decisiones dentro del departamento es baja con un 55%, la participación dentro del departamento quedó en un 65%, la colaboración entre departamentos en 63% y en opinar sobre el trabajo con un 47%; por lo que si se resume lo anterior es necesario seguir con el programa de activación física que propuse y que se sigue llevando a cabo, al igual que proporcionarles recetas saludables que se han venido compartiendo. Por lo anterior se puede inferir independientemente de la sub-escala de salud en el trabajo que si se trabaja en una formación constante con los jefes en sus habilidades como indica Lussier y Achua (2016) que los líderes deben contar con habilidades técnicas, habilidades en sus relaciones interpersonales y habilidades en la toma de decisiones y con esto se pueden mejorar los aspectos y las sub-escalas que están en nivel medio por efecto dominó; es decir si se incide en la sub-escala de liderazgo que está en un nivel malo, automáticamente las sub-escalas que están en nivel medio mejorarían. Por lo que se concluye que la formación de

líderes en sus habilidades y un programa de salud integral permitirían un cambio general en la organización y en las personas.

Se puede afirmar que los participantes mejoraron a nivel personal ya que al implementar el programa de activación física en el trabajo el personal mejoró su motivación y por otro lado mejoró su comunicación personal, teniendo un progreso en la comunicación con el jefe inmediato, además de mejorar en el reconocimiento del jefe inmediato a sus colaboradores; por lo que puede deducirse que los aspectos que mejoraron en otras sub-escalas se relacionan con la motivación que es el aspecto que resultó más alto; por lo que se puede inferir que existen relaciones entre los aspectos que mejoraron.

Con los resultados obtenidos se propusieron acciones como a continuación se menciona:

1.-Liderazgo:

- Formación de líderes constante (en habilidades técnicas, interpersonales y en la toma de decisiones) para continuar el trabajo que se venía haciendo en los cursos.
- Retomar y aterrizar en acciones concretas por departamentos formulando su “Misión, visión y valores y reglas de trabajo”
- FODA y planeación estratégica.
- Aplicar el reforzamiento positivo en sus colaboradores.
- Promover el trabajo en equipo

2.-Salud en el trabajo:

- Seguir realizando ejercicios y proporcionar recetas cada 15 días (el día de pago).
- Salón recreativo (futbolitos, dominó, damas chinas y libros de superación) horario de comida
- Zumba 1 vez a la semana por 30 minutos al finalizar la jornada (miércoles)
- Proporcionarles ensaladas y/o fruta en la hora de la comida o comedor.
- Jornada anual de la salud (exámenes, pláticas...)

3.- Motivación (Salario emocional: refuerzo por parte de jefes inmediatos-liderazgo)

- Día de descanso en su cumpleaños
- Capacitación constante
- Cine-familia (una vez al año rentar una sala de cine para convivir c/familia)
- Periódico mural mensual (cumpleaños, noticias, consejos, eventos....)

También se realizó la matriz FODA que es una herramienta donde se analiza la situación competitiva de las organizaciones que se integra con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para iniciar el cambio y resultó como sigue:

Las fortalezas que se detectaron fueron que hay una baja rotación del personal, cuenta con una cartera de clientes importantes, sus productos son de calidad, se tienen buenas condiciones de trabajo, existen buenas condiciones de trabajo, la jornada laboral es favorable, existe la política de puertas abiertas en la dirección, tienen establecido un sistema de calidad de la Norma 9001:2008, recuperan el agua de lluvia. Por otro lado las oportunidades de crecer y mejorar que tienen es ampliar la cartera de clientes, buscar estrategias para ampliarse en las ventas masivas, buscar ampliar su cartera de clientes en el sector privado, y mejorar los precios o estrategias para que sus productos para acceder a un mayor público. Sus debilidades son a grandes rasgos administrativos ya que no hay una formación de empleados formal ni de formación de líderes; hacen falta procedimientos administrativos, no hay un diagnóstico de necesidades de capacitación formal, no se cuenta con programa de inducción, ni análisis y descripciones de puestos y no tienen planeación estratégica. Para terminar con las amenazas que se detectaron fueron los bajos costos de la competencia, la situación económica y política del país. Con lo anterior se complementaron las propuestas anteriores.

Lo anterior se presentó ante la dirección; se fundamentó en la ley y en los estudios y escritos realizados por expertos.

Por otro lado puedo decir que algunas de las competencias que desarrolle en el presente trabajo fue de planear el trabajo desde el inicio creando el cuestionario de acuerdo a las necesidades de la organización y la teoría sobre el tema "clima laboral", desarrollar las cartas descriptivas, programando tiempos y actividades que pudieran lograr el proceso enseñanza aprendizaje de manera significativa; otra habilidad fue la de aprender a manejar grupos; el estar preparada para las posibles preguntas y situaciones que surgieran; la importancia de fundamentar cada tema de manera profesional y retomarla para realizar los materiales en base al público que tenía. Considero que mi perfil como psicóloga que en este caso fue enfocado en el área organizacional fue bueno ya que tuve las herramientas y los conocimientos necesarios para desarrollar mi trabajo y solucionar las situaciones que se me presentaron, además de tener siempre presente la responsabilidad social y ética que tengo como psicóloga y como estudiante orgullosa de la UNAM; por supuesto que tuve limitaciones y al mismo tiempo retos como son el desconocimiento de los temas que desarrolle pero siempre con el fiel compromiso de hacer mi mejor trabajo y con la visión y necesidad de seguirme preparando para seguir desarrollándome en el área de capacitación.

Cabe mencionar que en los cursos los participantes se mostraron interesados y participativos, expresaron su interés por que se siguieran realizando; por lo que se infiere que también fue un elemento que ayudó a mejorar la satisfacción laboral ya que los temas tratados fueron enfocados a mejorar tanto en el trabajo como a nivel personal; por lo que la parte emocional de las personas fue un aspecto que se complementó y que se tenía descuidado, me baso en comentarios del personal. De acuerdo a Velasco, Sánchez y Bautista (2012) afirman que la comunicación fomenta la motivación ya que puede utilizarse para decirle a los colaboradores que hacer, lo bien que lo está haciendo y qué puede hacer para mejorarlo. Por otro lado se hizo hincapié en el curso de liderazgo la importancia de utilizar el reforzamiento positivo para mejorar la comunicación y la satisfacción del personal.

Por otro lado si retomamos los objetivos iniciales que fueron mejorar el clima laboral como objetivo general, midiendo el clima promoviendo la comunicación, la solución de problemas, el

trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación y la salud en el trabajo, se puede afirmar que sí se cumplió con lo planeado ya que hubo mejorías tanto a nivel general como en las sub-escalas mencionadas. Pero cabe mencionar que esto no sería posible sin el apoyo de la dirección; en esta práctica tuve la oportunidad de tener tanto los recursos materiales, como la disponibilidad de los representantes de la organización es por eso que para iniciar algún proyecto en cualquier organización es necesario que los que toman las decisiones deben estar convencidos de la relevancia de nuestro trabajo.

mención que algunas de las problemáticas que se presentaron en el transcurso del trabajo fue la carga de trabajo ya que es una época en la que el trabajo aumenta, por lo que la asistencia no fue posible en su totalidad; por lo que se visualiza una necesidad y posibilidad a la vez de proponer los cursos en línea para el personal que no pueda asistir a estos por alguna causa de trabajo; esto es una oportunidad que en la actualidad ya es posible y en muchas ocasiones necesaria.

En cuanto a mi experiencia personal fue un reto importante ya que la capacitación es algo en lo que me quiero desarrollar profesionalmente; por lo que el realizar este trabajo me puso en una perspectiva real de las necesidades de las organizaciones y la preparación que necesito tener para poder ofrecer mis servicios de manera eficiente; esta experiencia permitió afianzar mi gusto por enseñar y el reto de enfrentar mis temores de estar frente a un grupo; la necesidad de tener los conocimientos técnicos y habilidades de manejo de grupo entre otros, además de forzarme a ser una mejor persona y poder transmitir de manera efectiva los conocimientos que he aprendido dentro de la carrera y los conocimientos y experiencia que me quedan por descubrir. Para mí fue una experiencia enriquecedora que me permitió aprender y ser mejor persona en algo que me apasiona hacer, por lo que esto sólo es el inicio de una etapa que he decidido iniciar.

Análisis cualitativo de los resultados

Dentro de las sesiones los participantes mostraron interés y participaron en las dinámicas; en cada evaluación del curso en general la calificación fue la más alta de los cuatro niveles que se determinaron; algunos de los comentarios de los empleados fueron que son útiles para mejorar en el trabajo y en lo personal, motivan para trabajar mejor, que los cursos se realizaran por departamento o que se le diera seguimiento por departamento; en repetidas ocasiones solicitan que los cursos se sigan impartiendo y al finalizar el curso algunos participantes expresaron a la dirección su interés por que se sigan impartiendo los cursos.

Referencias

Arnold, J. Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertosn, I, et al (2012). *Psicología del Trabajo*. México. Ed: Pearson.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Recuperado de https://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion

Chiaventao, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (2016). ENSANUT. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/209093/ENSANUT.pdf>

Faria de Melo F.A. (1998). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*, México: Grupo Editorial Noriega Editores.

García, A., Ortega, P., & Reyes, L. (2014). *Adaptación y validación Psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México*. Recuperado de http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/actas_ip/2014/articulos_a/AIP_Facultad_d_e_Psicologia_UNAM_41_1370_1384_Adaptacion_y_validacion_psicometrica_de_la_escalade_clima_social_y_organizacional.pdf

Guillén, C., Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales: clima, motivación, cultura y selección*. España. McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta. Edición. México: McGraw-Hill.

Huerta, J., Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. Segunda edición. México. Pearson.

Inforema. (2017). *Razones por lo que es fundamental calentar antes de hacer ejercicio*. Recuperado de <http://inforema.mx/razones-lo-fundamental-calentar-hacer-ejercicio/>

Instituto Internacional para de Planeamiento de la Educación. (2000). Resolución de problemas. Recuperado de http://www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%20Montes/Sub.%20Calidad/Recursos%20Competencias/Archivos/2000_IPE%20BUENOS%20AIRES_%20Guia%20educacion%20RESOLUCION%20PROBLEMAS.pdf

Lussier, R.N., Achua, C. (2016). Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Cengage Learning.

Martínez, M.C. (2012). Análisis y Resolución de problemas. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=x5prwwvoZ18C&printsec=frontcover&dq=soluci%C3%B3n+de+problemas&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=soluci%C3%B3n%20de%20problemas&f=false

Montalvo, R (2012). Evaluación de la satisfacción del cliente interno para mejora de los procesos de la cadena de suministro en Molinos Azteca S.A. de C.V., sucursal Nayarit. Tesis. Recuperado de http://sistemanodalsinaloa.gob.mx/archivoscomprobatorios/8_evaluador_consultoria/503.pdf

Oliver, J. (2011). Desarrollo Tecnológico de Negocios. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/67596851/Modulo3-JICA>

Olaz, A. (2013). El Clima Laboral en Cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. Recuperado de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>

OIT. (2013) La Organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género. Recuperado de http://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_227402/lang--es/index.htm

OMS (s/f). Página oficial. Recuperado de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>

OMS (Dic, 2013). Salud Mental. Recuperado de http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/

OMS (2008). Determinantes sociales de la salud. Recuperado de http://www.who.int/social_determinants/es/

Rodríguez, J. (2011). *Del Análisis de Puestos al Diseño de Puestos de Trabajo*. México: Trillas.

Proyecto de Norma Oficial Mexicana (2016). PROY-NOM-035-STPS-2016. Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5458430&fecha=26/10/2016

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. 3ra Edición en español. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, J. (2017). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 56ta. Edición. México:Cengage Learning.

Siegel, I., & Lane, I. (1974). *Psicología en las Organizaciones*. México: Continental.

Secretaría de Salud. (2013). Norma oficial Mexicana NOM-043-SSA2-2012. Servicios básicos de salud. Promoción y educación para la salud en materia de alimentación. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/138258/NOM-043-servicios-basicos-salud-educacion-alimentaria.pdf>

Secretaría de Salud (2013). *Estrategia Nacional para la Prevención y Control de Sobrepeso, Obesidad y Diabetes*. Recuperado de http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf

Secretaria de salud (2012). Programa de Salud del Adulto y del Anciano. Recuperado de <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/documentos/5759d.pdf>

STPS (2016). Proyecto de Norma PROY-NOM-035-STPS: Factores de Riesgo psicosocial-Identificación y prevención. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5458430&fecha=26/10/2016

Vargas, M.E & Aldana, L. (2011). Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas. Colombia: Ecoe.

Vazquez. C. (2012). Solución de problemas y toma de decisiones administrativas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones-administrativas/>

Zepeda, F. (2017). Psicología Organizacional. 2da. Edición. México: Pearson Educación

Anexo A

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Se creó un cuestionario de 18 preguntas con 5 opciones de respuestas que van desde siempre hasta nunca.

Temas a impartir

Curso	Items
Comunicación asertiva	1,7,13
Trabajo en equipo	2,8,14
Solución de problemas	4,10,16
Salud en el trabajo	5,11,17
Liderazgo	3,9,15
Motivación laboral	6,12,18

Item inverso el ítem 11

Opciones de respuesta



Forma de calificar

-La expresión **siempre** vale 5 puntos siguiendo con el 4, 3, 2, 1 y **nunca** vale 0 (cero)

-Se sumarán las puntuaciones, al obtener la puntuación total se comparará con la tabla "Nivel de dependencia" en donde indica el nivel de clima laboral.

Nota: existe un ítem inverso, valor es contrario: siempre vale 0 y sucesivamente: 1,2, 3, 4 y 5 (en nunca) del que se sumará con el resto de los ítems

Nivel de dependencia

Puntuación	Nivel de dependencia emocional
1 – 30	Clima laboral malo
31 - 62	Clima laboral regular
63 – en adelante	Clima laboral bueno



Cuestionario de clima laboral

El objetivo del presente cuestionario es para conocer tu opinión sobre aspectos de tu trabajo, Se le informa que los datos que se obtengan serán confidenciales, por lo que te pedimos sea sincer@ al contestar.

Deberá marcar con una "X" en el recuadro con el que más se identifique, ejemplo:

Me mantengo relajado durante mi jornada de trabajo: significa que siempre está relajado

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Siempre					Nunca

Edad _____

Sexo: F M

1-¿Existe comunicación entre mi equipo de trabajo?

<input type="checkbox"/>					
Siempre					Nunca

2-¿Hay colaboración entre los departamentos?

<input type="checkbox"/>					
Siempre					Nunca

3-¿Mi jefe me reconoce cuando hago bien mi trabajo?

<input type="checkbox"/>					
Siempre					Nunca

4-¿Cuándo surge algún problema en mi departamento participan todos?

<input type="checkbox"/>					
Siempre					Nunca

5-¿Se promueve la salud: actividades físicas y recreativas?

<input type="checkbox"/>					
Siempre					Nunca

6- ¿El ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis tareas?

Siempre Nunca

7-¿Puedo opinar sobre el trabajo con mi jefe?

Siempre Nunca

8-¿Existe colaboración de mis compañeros de trabajo?

Siempre Nunca

9-¿Puedo tomar mis decisiones sin consultarlo con mi jefe?

Siempre Nunca

10-¿Se buscan alternativas para solucionar los problemas?

Siempre Nunca

11-¿Sientes estrés al realizar tu trabajo?

Siempre Nunca

12-¿Te sientes con ánimo de realizar tu trabajo?

13-¿Al comunicarte te aseguras que se haya entendido el mensaje que quieres transmitir?

Siempre Nunca

14-¿Recibo ayuda de los departamentos con los que me relaciono?

Siempre Nunca

15-¿Siento apoyo de mi jefe cuando tengo dificultades?

Siempre Nunca

16-¿Se le da seguimiento a los problemas que se identificaron, analizaron?

Siempre Nunca

17-¿Tú alimentación es adecuada?

Siempre Nunca

18-¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?

Siempre Nunca

“Gracias”

Anexo B			Número de la sesión	1
Tema:	Comunicación asertiva			
Instructor:	Blanca Estela González Mdz.	N. de participantes: aproximadamente 20 en dos grupos	Fecha: Horario: Tiempo:	24 y 25 agosto de 4 a 6 P.M. 2 horas

N.	Contenido Temático	Objetivo del bloque	Actividad	Material	Tiempo
1	Presentación de los instructora y de los participantes	Conocer a la instructora así como a cada uno de los participantes y crear un clima de confianza.	-Presentación oral de la instructora. -Presentación oral de los integrantes del curso -Dinámica casas, inquilinos y terremoto: se harán equipos de tres personas, dos haciendo una casa con las manos y otro sería el inquilino, se irán cambiando los roles:	Ggfetes y marcadores	30 min.
2	Descripción general del programa	Mostrar el contenido del taller, los objetivos y las reglas del grupo.	-Presentación los puntos que se van a tocar en el taller. -Establecer las reglas: horario, respeto, participación	Computadora y proyector y bocinas	10 min.
3	Dinámica	Lograr romper la tensión entre los participantes e instructor	Dinámica del terremoto: se hacen grupos de tres personas dos serán una casa y otro el inquilino; cuando se diga casa, estas buscarán otro inquilino y cuando diga inquilino estos buscarán otra casa, si dice terremoto todos cambian de lugar	-	10 min.
4	Comunicación: a) Elementos b) Tipos (verbal-no verbal, escrita,) c) Estilos (agresivo, pasivo, asertivo)	Que conozcan y se analicen los elementos de la comunicación, los tipos de comunicación que existe y los estilos)	1.-Presentación en power point y video 2.-Video de comunicación agresiva, pasiva y asertiva https://www.youtube.com/watch?v=IXKmpno5MsE 3.Dinámica: Role playing:	presentación en power point pluma y hojas de papel	20 min 30 min

			Escoger tres equipos de tre personas p que cada uno interprete un estilo de comunicación.		
5	Pasos para comunicarse asertivamente	Dar a conocer los pasos necesarios para la una comunicación adecuada	Ideo: pasos para comunicarse asertivamente https://www.youtube.com/watch?v=FBL-icvO-XU	computadora, proyector y bocinas.	10
6	Dudas	Que los participantes expresen sus dudas e inquietudes	Sesión de preguntas y respuestas	-	10

Tema:	Trabajo en equipo		Número de la sesión	2
Instructor:	Blanca Estela González Mdz.	N. de participantes: aproximadamente 20 en dos grupos	Fecha: Horario: Tiempo	7 y 8 de sept. 2017 de 4 a 6 PM 2 horas

N	Contenido Temático	Objetivo del bloque	Actividad	Material	Tiempo
1	Presentación de curso	Describir el objetivo del curso	Se comentará el objetivo del curso y se retomarán aspectos de su práctica cotidiana de su trabajo	Computadora proyector bocinas	5
2	Conceptos: Grupo, equipo, sus diferencias y características	Presentar la información sobre el trabajo en equipo	Presentación en power point: Conceptos, características video (diferencia entre grupo y equipo) https://www.youtube.com/watch?v=nGf0DPX_Gcs	Computadora proyector bocinas video	10
3	Dinámica 1 (Escribir la palabra equipo)	Que los participantes practiquen trabajar en equipo	Se harán equipos de 5 personas en donde se les indicará que en equipo deberán escribir la palabra equipo en una cartulina, el que termine primero ganará. Posteriormente se reflexionará sobre cómo se sintieron, como se organización y que resultados obtuvieron.	Estambre plumón maskin cartulina	25
4	Elementos y ventajas del trabajo en equipo	Presentar los elementos y ventajas del trabajo en equipo	Se proyectará la presentación en power poin de los elementos y ventajas del trabajo en equipo y se analizará con la dinámica que se realizó anteriormente.	Computadora proyector bocinas	30 min
5	Dinámica 2 (Misión, visión y valores)	Los participantes se organizarán para organizar su departamento	Dinámica 2: Formar equipos por departamento y redactar su misión, visión y valores que trabajan o que desean implantar en su departamento y posteriormente cada equipo expondrá su trabajo.	Rotafolios plumones	30 minutos

6	Atención al cliente interno	Concientizar de la importancia de la atención al cliente interno	<p>Se presentarán imágenes y video sobre la atención al cliente interno y externo y se analizarán los beneficios de ofrecer un servicio de calidad entre departamentos</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=n5IRfPiDvNk&t=93</p> <p><u>s</u></p> <p>Las hormiguitas</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=xrTDk7Wvrg8&t=12</p> <p><u>s</u></p> <p>Se mostrará la imagen del reloj organizacional</p>	Computadora proyector bocinas videos	
7	Dudas	Sesión de dudas	Preguntar a los participantes si tienen alguna duda o inquietud sobre el tema	-	10 min
8	Reflexión sobre el trabajo en equipo		<p>El vuelo de los gansos</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=CAat9pDPSFQ</p>	Computadora , proyector y bocinas	10

Tema:	Solución de problemas		Número de la sesión	3	
Instructor:	Blanca Estela González Mdz.	N. de participantes: aproximadamente 20 en dos grupos	Fecha: Horario: Tiempo:	28 y 29 de sep de 4 a 6p.m 2 horas	
N.	Contenido Temático	Objetivo del bloque	Actividad	Material	Tiempo
1	Información de solución de problemas	Presentar los conceptos sobre la solución de problemas	Presentación de power point: -Dinámica rompe hielo (aire, tierra, agua -Conceptos -Dinámica de solución de problemas) c -Video el puente y análisis https://www.youtube.com/watch?v=LAOICltn3MM	computadora proyector bocinas cartulinas, pelotas de unicel, tijeras	30 min
2	Dinámica	Presentar un problema a resolver	Formar equipos, se indicará que deberán hacer una torre y ganará la que sea más alta y resistente.	hojas blancas diurex,	30 min
3	Explicar los pasos para solucionar los problemas	Enseñar el proceso adecuado para solucionar los problemas.	Se explicarán los pasos para la solución de problemas con presentación power point.	computadora proyector bocinas	30 min.
4	Dudas	Que los participantes expresen sus dudas e inquietudes	Hacer una sesión de preguntas y respuestas	-	15 min.
5	Reflexión	Hacer una reflexión personal final	Video no te rindas https://www.youtube.com/watch?v=APynUEGXOcQ	Computadora bocinas proyector	15 min

Tema:	Salud en el trabajo		Número de la sesión	4	
Instructor	Blanca Estela González	N. de participantes: aproximadamente 20 en dos grupos	Fecha Horario: Tiempo:	19 y 20 de oct de 4 a 6 P.M. 2 horas	
Bloque	Contenido Temático	Objetivo	Actividad	Material	Tiempo
1	Realizar preguntas: sobre 1.-Concepto de estrés en el trabajo. 2.-Consecuencias 3.-Fuentes del estrés	Que el personal reconozca la importancia del manejo de estrés en su trabajo y vida cotidiana.	Presentación en power point con información sobre el estrés Qué es la salud https://www.youtube.com/watch?v=lb6PHOfY39w Beneficios de hacer ejercicio https://www.youtube.com/watch?v=zovLGBFUbiw	computadora, proyector, bocinas	30 min
2	Presentación de video sobre estrés en la oficina y reflexión	Concientizar sobre las consecuencias del mal manejo de las emociones	Presentación de video “Un mal día en la oficina” https://www.youtube.com/watch?v=l1CjvMTHbKc	video cañón computadora	30 min
3	Pasos para el manejo de estrés	Realizar ejercicios de estiramiento para oficina de manera individual	Se realizarán ejercicios para que las personas aprendan y puedan practicar en su escritorio o lugar de trabajo.	Hoja de ejercicios	15
4	Recomendaciones	Proponer actividades que les ayuden a manejar el estrés en casa y empresa	Presentación sobre los beneficios del manejo de estrés (relajación ejercicios)	computadora, bocinas	15
5	Baile , ejercicios y estiramientos	Que el personal se relaje	Se pondrá música y se realizará una rutina de ejercicios, estiramiento, relajación	computadora, música, bocinas	15
6	Preguntas	Aclarar dudas de los participantes	Sesión de preguntas	-	15

Tema:	Liderazgo		Número de la sesión	5	
Instructor:	Blanca Estela González Mdz.	N. de participantes: 14 jefes y gerentes de departamento	Fecha Horario: Tiempo:	3 noviembre de 4 a 6 P.P. 2 horas	
N.	Contenido Temático	Objetivo del bloque	Actividad	Material	Tiempo
1	-Conceptos, -Elementos de liderazgo -Estilos de liderazgo	Que los participantes conozcan los conceptos y la importancia del liderazgo en las organizaciones y los elementos generales	Presentación power point Video estilos de liderazgo https://www.youtube.com/watch?v=Qz32k9PTXasDinámica	computadora, proyector, bocinas	20 min.
2	Dinámica de liderazgo	Realizar la dinámica y analizar cómo se desarrolló destacando los aspectos importantes de un líder.	Se realizará la dinámica el líder que dirige: se hará un equipo de 5 personas y se formarán en una fila, los cuatro primeros se tapan los ojos y el líder que es el último los dirigirá sin hablar tocando con las manos al que está delante de él de diferentes maneras y este a su vez hará lo mismo con el siguiente hasta llegar al lugar destinado.	paliacates	20 min.
3	-Habilidades de liderazgo -Rasgos de personalidad del líder efectivo y errores del liderazgo	Presentar información que permita a los jefes de departamento conocer las habilidades y los errores de los líderes.	Se realizará con una presentación power point y se analizará el contenido.	computadora, proyector, bocinas	20 min
4	Motivación y liderazgo	Dar a conocer la importancia de la	Se presentará el video y se realizará un análisis del mismo.	computadora, proyector y bocinas	10min

		motivación en los equipos de trabajo	https://www.youtube.com/watch?v=k6SnEb2JwNU		
5	-Misión -Valores -Normas de trabajo en cada departamento	Que los participantes inicien a redactar los elementos para posteriormente retomarlos con su equipo de trabajo	Se realizará un ejercicio previo con los jefes de los diferentes departamentos para que inicien a organizar su equipo de trabajo y se comentarán algunos casos.	hojas blancas y plumas	30
6	Video motivacional para líderes	Que los participantes retomen aspectos importantes en el quehacer del liderazgo para motivarlos	Se presentará el video	computadora, proyector y bocina	10
7	Preguntas	Retomar las dudas	Sesión de presuntas de los participantes	-	10

Tema:	Motivación laboral		Número de la sesión	6	
Instructor:	Blanca Estela González Mdz.	N. de participantes: Aproximadamente 20 personas en dos grupos	Fecha: Horario: Tiempo:	29 y 10 Nov. de 4 a 6 P.M. 2:30 horas	
N.	Contenido Temático	Objetivo del bloque	Actividad	Material	Tiempo
1	Concepto y proceso de motivación	Enseñar los conceptos básicos de la motivación	Presentación en power point con el concepto de motivación y el proceso de motivación	computadora proyector bocinas	10 min.
2	Dinámica 1	Que las personas se relajen	Dinámica de los saludos: los participantes se dividirán en equipos diferentes en tres momentos en los que inventarán saludos con diferentes partes del cuerpo	---	15 min.
3	Teoría de la motivación	Mostrar teorías que hablen de la motivación.	Presentación en power point y reflexión de la información de cómo se aplica en su trabajo y vida cotidiana.	computadora proyector bocinas	20 min
4	Dinámica 2	Que los participantes reconozca las cosas positivas de su vida	Se le entregará una hoja a cada participante y reflexionarán sobre las cosas positivas que tienen en su vida y las metas que desean lograr	Hojas plumas	15 min.
5	Requisitos para determinar objetivos	Mostrar a los participantes como establecer objetivos	Presentación de power point	computadora proyector bocinas	30 min
6	Dinámica 3	Que las personas se retroalimenten positivamente	Pegar una hoja en la espalda de cada participante y que todos se escriban una palabra positiva que los describa, posteriormente cada participante comentará su experiencia.	hojas blancas plumas	25 min

7	Video motivacional	Motivar a las personas a lograr sus objetivos	Video de motivación https://www.youtube.com/watch?v=DZnxwKUViY4	computadora proyector bocinas	5 min
4	Entrega de reconocimientos y regalo por parte de la dirección	Reconocer la participación del personal que asistió a los cursos	Entrega de reconocimientos y regalo por parte de la dirección; algunos participantes darán testimonio de su experiencia a lo largo de los cursos.	Reconocimientos y regalos	30 min.

Recomendaciones



- Establece contacto visual al hablar (40%) y escuchar (75%)
- Realiza gestos naturales, suaves y circulares
- Mantén una postura estable, abierta y de acercamiento
- Procura un tono de voz sereno y firme
- Evita tanto gritar como susurrar

El secreto
MUÉSTRATE SEGURO Y RELAJADO:
transmite confianza y respeto

Servical Mexicana, S.A. de C.V.

Km. 2.5 Carretera Puente Grande Coyotepec, La Victoria, Teoloyucan, Méx.

Tel: 01 593 914 8202



COMUNICACIÓN ASERTIVA



La comunicación es fundamental en las relaciones interpersonales.

La comunicación asertiva es la habilidad para expresar y defender nuestras ideas pero respetando lo que piensan los otros.

***Tipos de comunicación
Características y consecuencias***



SUMISO

- No defiende sus puntos de vista
- Deja que otros tomen decisiones
- Nerviosismo
- Rehúye la mirada

Consecuencias

- Pierde oportunidades
- Reprime sentimientos
- Pierde su autoestima
- Pierde el respeto

“Tú ganas-yo pierdo”



AGRESIVO

- Ofende
- Impone
- Amenaza
- Volumen de voz elevado

Consecuencias

- Viola derechos de otros
- Genera conflictos
- Rechazo
- Aislamiento

“Yo gano-tú pierdes”



ASERTIVO

- Habla directamente
- firme
- Respeto
- Relajado
- Contacto visual

Consecuencias

- Resuelve problemas
- Dialogo
- Aceptación
- Satisfacción
- Defiende sus derechos

“Ganar-ganar”

CLIENTES INTERNOS

Compañeros de trabajo de otros departamentos:

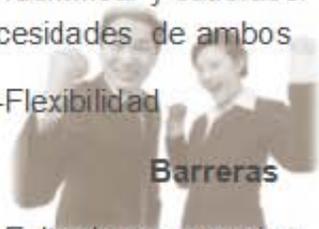
Servicio al cliente interno:

Todos los departamentos deben trabajar cooperativamente procedimientos y negociación para lograr mejores resultados:

Como lograrlo

- Actitud de servicio
- Comunicación adecuada
- Identificar y satisfacer las necesidades de ambos

-Flexibilidad



Barreras

- Falta de compromiso
- Inflexibilidad
- Actitud negativa

RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN CADA DEPARTAMENTO

Redactar:

Misión, visión, valores, roles, procedimientos, forma de comunicarse, normas, participación, solución de problemas y toma de decisiones, definir objetivos.

Esto ofrece una visión clara de como debe funcionar el equipo de trabajo.

Servical Mexicana, S.A. de C.V.

Km. 2.5 Carretera Puente Grande
Coyotepec, La Victoria, Teoloyucan,
Méx.

Tel:01 593 914 8202



Trabajo en equipo



Grupo:

Individuos reunidos en un momento y lugar determinado.

Equipo de trabajo:

Grupo de personas con un objetivo en común, con tareas interdependientes y normas establecidas.

CARACTERÍSTICAS

GRUPO
-Liderazgo fuerte -Se asigna a un grupo -Objetivo individual -Responsabilidad individual -resultados individuales -Trabajo centrado en la tarea



EQUIPO DE TRABAJO
-Liderazgo compartido -Se forma como desarrollo -Tienen un objetivo en común -Responsabilidad y resultados compartidos -Trabajo centrado en tarea y el apoyo de los compañeros



ELEMENTOS PARA FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO

(Huerta y Rgz. 2014)

- 1.-Deseo de pertenecer al equipo
- 2.-Asignación de roles
(jefe, miembros)
- 3.-Establecer normas de trabajo
(misión, visión, valores, participación, toma e decisiones)
- 4.-Definir objetivos
- 5.-Comunicación asertiva



VENTAJAS DE TRABAJAR EN EQUIPO

- Motivación
- Se avanza más rápido
- Sentido de pertenencia
- Todos ganan
- Reconocimiento compartido
- Mayor creatividad en la solucionar problemas y la toma de decisiones.
- Compañerismo
- Mayores resultados
- Mayor compromiso
- Apoyo.



SALUD MENTAL

Capacidad para afrontar tensiones de la vida cotidiana.



EN TRABAJO

- Movimientos cada 2 horas en tu lugar:
(Estiramientos, movimientos de cabeza, brazos, piernas)
- Respiraciones profundas (oxigena el cerebro, limpia pulmones, disminuye el estrés, mejora la concentración)
- Alimentación balanceada Y tomar agua simple.



EN CASA

- Práctica algún ejercicio
- Toma agua (2 litros)



Servical Mexicana, S.A, de C.V.

Km. 2.5 Carretera Puente Grande Coyotepec, La Victoria, Teoloyucan, Méx. Teléfono: 1 597 914 8202



“SALUD EN EL TRABAJO”

Salud (OMS)

Estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.



EL PLATO DEL BIEN COMER

Vitaminas, minerales,
fibra "come muchas"
5 porciones al día



Fuente de energía
"come suficientes"
De 4 a 6 porciones

Proteínas
(músculos, huesos)
"come pocas"
De 2 (rojas) a 4 veces por semana.

RECOMENDACIONES EN LA ALIMENTACIÓN

- Dieta balanceada, suficiente y variada
- Cada comida debe incluir al menos un alimento de cada grupo (verduras y frutas, cereales, leguminosas y alimentos de origen animal) se deben variar
- Come frutas y verduras de preferencia crudas, con cáscara y de temporada ya que son más baratas y de mejor calidad.
- Se recomienda comer ensaladas antes de la comida.
- Come cereales integrales (arroz, avena, amaranto) combinado con leguminosas (fríjol, lentejas, habas, garbanzos) (forman proteína completa).
- Come carnes con moderación preferentemente carnes blancas (pollo y pescado).
- Toma agua simple.

BENEFICIOS DE PRACTICAR DEPORTE

- Mejora la salud
- Aumenta la circulación sanguínea
- Bajar de peso
- Se duerme mejor
- Aumenta la capacidad pulmonar
- Controla los niveles de azúcar y grasa
- Disminuye el estrés y las depresiones
- Mejora el autoestima
- Mejora el funcionamiento del cerebro, etc.



CALENTAMIENTO Y ESTIRAMIENTO ANTES DE EJERCICIO

Prepara el cuerpo y la mente para hacer ejercicio y evita— lesiones.



FACTORES DE RIESGO QUE AFECTAN LA SALUD

- Consumo de cigarro, alcohol y otras drogas
- Sedentarismo (falta de ejercicio)
- Alimentación inadecuada
(Chatarra, grasas, azúcares, refrescos y jugos enlatados)



CUALIDADES DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

- *Habilidad de comunicación
- *Confianza en sí mismo
- *Orientado a resultados
- *Actitud positiva
- *Inspira confianza
- *Optimista
- *Sociable
- *Tolerancia a la frustración
- *Mente abierta
- *Inteligencia emocional
- *Inteligente
- *Motiva a colaboradores



- *Responsable
- *Íntegro
- *Innovador
- *Creativo
- *Sensible.
- *Se autoevalúa
- *Flexible
- *Otorga autonomía

RECOMENDACIONES

- ***Busca tu desarrollo**
 - En conocimientos técnicos
 - Establece objetivos específicos, claros, medibles y con fecha a cumplir.
 - Habilidades interpersonales (comunicación asertiva, negociación...)
 - Personal (alimentación, ejercicio, emociones)
- ***Trabajo en equipo**
 - Motiva y reconoce a tu equipo de trabajo



“LIDERAZGO”



Concepto :

proceso de **influencia** entre líderes y seguidores para lograr los **objetivos** de la organización por medio del cambio.



ELEMENTOS DEL LIDERAZGO



HABILIDADES DE LIDERAZGO



ESTILOS DE LIDERAZGO

Tipo	Descripción
Autocrático	Poder absoluto
Burocrático	Sigue las reglas y procedimientos
Carismático	Inspira, confianza, ideas revolucionarias, cambios sociales
Democrático	Permite participación
La se fe	No controla
Orientado a las personas	Desarrolla equipos, participación
Orientado a la tarea	Cumple con trabajo no se enfoca en las personas
Transaccional	Impone, castiga
Transformacional	Inspira, apoya, visión, cambios estratégicos y económicos

ERRORES CÓMUNES DE LIDERAZGO

- *Intimidar y agredir a sus colaboradores.
- *Ser insensible y arrogante.
- *Traicionar la confianza de su gente.
- *Ser egocéntricos y ambiciosos.
- *Incapacidad de delegar.





“MOTIVACIÓN”



Concepto :

Proceso cognitivo y emocional de animarse a sí mismo y a otros a ejercer un esfuerzo para lograr una meta personal, grupal, organizacional o social.

RECOMENDACIONES

- *Reconoce y agradece las cosas que sí tienes.
- *Fíjate metas y lucha por lograrlas, describe objetivos deben ser: específicos, medibles y en un tiempo (decídete y sé constante)
- *Elogia en lugar de criticar o juzgar.
- *Mantén una actitud positiva.
- *Perdónate y comprende porque las personas actúan como lo hacen.
- *Disfruta el aquí y ahora.



PROCESO DE LA MOTIVACIÓN

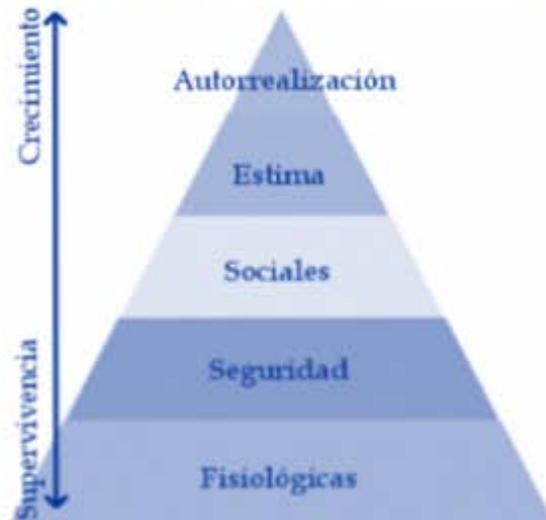


TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

• Las metas deben ser:

- Específicas: establecer el nivel exacto de lo que se espera lograr
- Medibles: se debe poder observar y medir el progreso p/saber si se cumplió con el objetivo.
- Fecha específica: permite cumplirlas en el tiempo establecido
- Participativas: se logra mayor compromiso y un mejor desempeño
- Aceptadas: ser aceptadas para ser cumplidas.

TEORÍA DE LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES



TEORÍA DEL REFORZAMIENTO





SERVICAL MEXICANA, S.A. DE C.V.

Otorga el presente
DIPLOMA a:

Blanca Estela González Méndez

Por su participación como instructora en los talleres para mejorar el clima laboral: Comunicación Asertiva, Solución de Problemas, Trabajo en Equipo, Salud en el Trabajo, Liderazgo y Motivación

Con una duración de 28 hrs. en el periodo del 24 de agosto al 10 de noviembre de 2017 en las instalaciones de Servical Mexicana, S.A. de C.V.

Ing. Jaime Arroyo Flores
Director General

Anexo E

