



**UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.**

---

---

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-25**

**TESINA PROFESIONAL**

**IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LA CALIDAD DE VIDA  
DEL TRABAJADOR**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

**CAROLINA NAVA PÉREZ**

**ASESOR:**

**PSIC. JOSÉ ANTONIO REYES GUTIÉRREZ**

**ORIZABA, VER.**

**2020**



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Por siempre ser mi principal apoyo y motor incondicional, por motivarme siempre a ser la mejor versión de mi misma, por todo el cariño y felicidad dada gracias infinitas a mi abuela y a mi madre.

# ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo I. La salud mental y la calidad de vida.</b>	
1.1 Salud Mental .....	6
1.2 Salud Ocupacional .....	11
1.3 Calidad de vida .....	13
1.4 El papel del psicólogo en las organizaciones .....	21
<b>Capítulo II. La motivación en el trabajador.</b>	
2.1 Motivación .....	23
2.2 Motivación en el trabajo.....	34
2.6 La importancia de la motivación del trabajador .....	44
<b>Capítulo III. Modelo y área psicológica.</b>	
3.1 Modelo psicológico: Cognitivo .....	46
3.1.1 Antecedentes de la teoría cognitiva.....	47
3.1.2 Autores y teorías del modelo.....	53
3.1.3 Técnicas del modelo .....	63
3.2 Área de la psicología: Organizacional .....	70
<b>Conclusiones</b> .....	77
<b>Referencias</b> .....	81

## RESUMEN

La salud en el trabajo es un factor importante para el sector industrial, involucra los aspectos externos e internos del trabajador propios y ajenos a cada empresa y puede ser determinante en los resultados positivos o negativos de producción y calidad. Brindar una calidad de vida a los trabajadores y calidad de vida en el trabajo que favorecen el clima laboral y organizacional en su entorno laboral que repercute en sus relaciones interpersonales y familiares de forma armoniosa. Para poder obtener buenos resultados no solo se necesita proporcionar y asegurar un buen plan de salud en el trabajo sino también un sistema de compensaciones que motiven a los trabajadores a realizar las actividades asignadas de forma eficaz y constante. Mantener los niveles de motivación en las diferentes áreas de las organizaciones generara resultados favorables tanto para empresas como para trabajadores.

En la mayoría de los casos contar con un sistema de compensaciones, así como de un sistema de sanciones es lo más recomendado, de esta forma se motivan y reconocen las conductas que se buscan replicar y mantener, y se sancionan aquellas conductas negativas que se busca eliminar entre los trabajadores. Gracias a la intervención de psicólogos en la segunda guerra mundial se despertó el interés de la industria en contar con mejores técnicas de selección y reclutamiento, así como de capacitación y desarrollo del personal. No fue hasta 1916 que en México se impulsó la psicología laboral, permitiendo brindar mejores condiciones de trabajo e igualdad para los trabajadores mexicanos.

## INTRODUCCIÓN

¿Qué sucede cuando los resultados en el trabajo no son los esperados? No solo para las industrias, si de producción y calidad se habla, sino también para los empleados y colaboradores; cuando el ambiente de trabajo comienza a afectar de forma negativa su calidad de vida, su entorno familiar y social; cuando las instalaciones donde lleva acabo su actividad no son las más idóneas; cuando los estándares de exigencias demandan más de sus capacidades. Es aquí donde surgen los problemas de salud en el trabajo que se deben localizar, contener y en la medida de lo posible eliminar. No solo se trata de identificar el problema y buscarle una solución eficiente, sino también de prevenir su aparición nuevamente o propagación entre los trabajadores, el papel del psicólogo en las organizaciones es fundamental y esencial para poder contar con un ambiente laboral sano, estable y funcional.

Enfocados en la importancia de la motivación del trabajador, el psicólogo laboral debe implementar y tomar medidas que aplicadas aumenten y mantengan los niveles de motivación en todas las áreas de la industria y que obviamente se puedan ver reflejados en los resultados que exige el mercado laboral a cada industria dependiendo su giro comercial. Con la ayuda de una serie de técnicas y terapias cognitivas el psicólogo tiene la tarea de seleccionar, desarrollar y gestionar el capital humano de forma eficiente, evitando en la medida de lo posible que la salud de los colaboradores no se vea mermada y que su productividad sea la que su puesto exige y requiere.

Por lo tanto, el objetivo de la presente será describir la importancia de promover, generar y mantener trabajadores “saludables” que cuentan con la presencia y apoyo adecuado del área psicológica en su industria, iniciando con lo que se define globalmente como “salud” hasta llegar a aquello que motiva a un trabajador a hacer y disfrutar la labor asignada.

# CAPÍTULO I

## LA SALUD MENTAL Y LA CALIDAD DE VIDA

### 1.1 Salud Mental.

En los últimos años se ha promovido el crear o mantener hábitos saludables en nuestras vidas. Desde lo que deberíamos o no comer, hasta la actividad física que tendríamos que realizar y con qué frecuencia. Son escasas las veces que se informa sobre la importancia de la salud mental sin necesidad de padecer algún trastorno o enfermedad. El cuidado y conservación de la salud mental paso a un segundo plano en todos los aspectos de la vida de un individuo, al grado de ignorar aquellos focos rojos que representan un desequilibrio o amenaza a la misma y que terminan mermando su estabilidad y productividad en la sociedad en que se desenvuelve.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental como “Un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad” (OMS, 2013, p. 1), con esta definición la OMS nos da a entender que la salud mental es un estado que brinda estabilidad emocional y mantiene al individuo útil para la sociedad.

Por otra parte, Gutiérrez et al, (2002, p.26) define una buena salud mental como aquella que “comprende los comportamientos de un individuo optimista, positivo, relajado, ecuánime, quien mantiene una alta autoestima, buena salud física y una actitud y porte apropiados con los demás”. A diferencia de la anterior, esta definición profundiza un poco mejor en cuanto a todos aquellos aspectos que conforman la salud mental de cada individuo y sus relaciones personales.

El Sahili (2012, p. 41) menciona “cuando se le preguntó a Freud cómo podría definir a alguien con salud mental dijo: Es la persona capaz de amar y trabajar.”, con esto podemos deducir que una persona con dichas capacidades ha aprendido o ha crecido en un ambiente que promueve una salud mental, la cual se forja desde la infancia y con la constante convivencia que genera relaciones positivas a lo largo del crecimiento y que permiten resolver de forma adecuada las diferentes problemáticas que se presenten.

La salud mental se integra por diversos aspectos de la vida de cada individuo que van desde lo físico, lo emocional y hasta lo laboral, lo que resulta en un funcionamiento estable y óptimo del individuo en la sociedad. Existen cinco aspectos constituyentes de la salud mental (El Sahili, 2012, p.39):

- Bienestar afectivo. El bienestar afectivo tiene dos importantes dimensiones: por un lado, se encuentra la experiencia de vivir el placer y, por el otro, la de encontrarse activo.
- Mantener la competitividad. La salud mental se refleja en la capacidad de hacer frente a la competencia: lograr tener buenas relaciones personales, sentirse capaces de vencer los obstáculos y tener trabajos remunerativos, hacen sentir a las personas que son competitivas.
- Autonomía. La autonomía está constituida por la capacidad de tener opiniones y actuar con base en las mismas, así como ser apto para hacer frente a los factores externos. Una persona sana tiende a buscar decisiones independientes en su área de dominio.
- Aspiraciones. La persona sana está interesada en mejorar, para lo cual se propone objetivos reales y lucha por alcanzarlos. Es decir, sus metas son medibles, realizables y localizadas en una época.



- Funcionamiento integrado. Este último componente es complejo y sutil. El funcionamiento integrado se refiere a la persona como un todo. Las personas que son psicológicamente sanas muestran equilibrio, armonía y relación con los demás.

Dichos aspectos individualizan y personalizan la salud mental de cada individuo, provocando que su cuidado y prevención requieran mayor atención. Los acontecimientos mentales se conciben como un mundo interno, con características especiales. No obstante, en tanto que tienen lugar en un cuerpo, se ven afectados por las circunstancias y estados de ese cuerpo, y de manera sorprendente, aun cuando los acontecimientos mentales no ocurren en coordenadas espaciales ni son materiales, poseen la propiedad de afectar recíprocamente al propio cuerpo en el que ocurren (Ribes, 2008, p. 83). De esta forma el individuo que sufre los estragos de su propio cuerpo debe lidiar con la forma en como mentalmente se desestabiliza como resultado de una carencia o inexistente valoración médica ante un malestar que pudiera alertar una deficiente o inapropiada salud mental que le impide a corto, mediano o largo plazo cumplir con su rol en la sociedad que lo rodea.

Sánchez (2008, p.17) nos dice que la salud mental es tan importante como la salud física para el bienestar general de los individuos, las sociedades y los países. Y por lo tanto requiere la misma atención y accesibilidad entre las personas, permitiendo que cualquier individuo que carezca de ella pueda solicitar asesoría y tratamiento especializado y enfocado en su problemática.

Los avances en neurociencia y medicina conductual han demostrado que, al igual que muchas enfermedades orgánicas, los trastornos mentales y conductuales son consecuencia de una compleja interacción de factores biológicos, psicológicos, sociales y personales (Sánchez, 2008, p.17). Por lo tanto, todo aquello que afecte de forma directa a un individuo y logre desequilibrar su salud mental, será resultado de la suma en

conjunto de todos los factores que conforman al individuo en su día a día y a lo cual se le debe dar la importancia necesaria analizando cada uno de ellos para poder dar el tratamiento adecuado que restablezca la salud mental del individuo afectado.

Solo un pequeño porcentaje de la población se preocupa conscientemente del cuidado y atención de su salud mental. Sin contar con aquellas personas que sufren de algún trastorno y que no reciben la atención oportuna. Cuando la gente hace referencia a la salud, lo más común es que termine refiriéndose a la enfermedad y a su curación (Flórez, 2007, p.1). Con lo anterior podemos darnos cuenta de cómo se ha dejado de lado el hecho de cuidar y atender a aquellos individuos que no presenten o indiquen síntomas de carecer de una buena salud mental, el hecho de no externar malestar, por no saber cómo hacerlo o por no estar consciente de tal, dificulta la detección y atención oportuna que resultan en trastornos de la conducta, psicológicos y físicos, que impiden al individuo poder desenvolverse de forma adecuada en su ambiente.

Sánchez (2008, p.19) consensua tres ideas fundamentales respecto a la salud mental:

1. La salud mental es una parte integral de la salud y es más que la ausencia de enfermedad.
2. La salud mental está íntimamente conectada con la salud física.
3. La salud mental tiene que ver con el estado de felicidad, libertad, paz social y oportunidad, conceptos mucho más subjetivos, pero importantes de tener en cuenta cuando hablamos de una persona con salud mental.

Tomando en cuenta las tres ideas anteriores, la salud mental va más allá de lo que muchos creemos, involucra aspectos esenciales para el desarrollo del individuo, favorece la comunicación con su entorno y ofrece a todos aquellos que la poseen tener una calidad de vida que les permita ser productivos y funcionales.

Chiavenato (2001, p. 84) menciona que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Pero muchas veces necesidades como la de aprobación o aceptación de terceros ya no depende del individuo y esto termina por provocar muchos problemas de adaptación que repercuten en las empresas.

Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son (Chiavenato, 2001, p. 85):

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

Un empleado adaptado a su ambiente laboral generara un buen clima organizacional, será participativo, productivo, animado y se relacionara de forma satisfactoria con el resto. Pero ¿qué ocurre con aquellos que no logran adaptarse de forma adecuada? Se mostrarán apáticos, estresados o deprimidos al punto de llegar a tener enfrentamientos directos contra la empresa.

El clima organizacional es definido como las percepciones y significados compartidos que los empleados tienen respecto de los procedimientos, prácticas y políticas de la organización, así como de los comportamientos que perciben como recompensados, esperados y apoyados (Veloso-Besio et al, 2015, p. 739).

Es indispensable crear una cultura de cuidado y atención de la salud mental que permita al individuo darle la importancia necesaria que requiere el detectar y tratar aquellos malestares o indicadores que ponen en riesgo o desestabilizan la salud mental de los individuos. Concientizar sobre los beneficios que resultan de mantener una salud

mental estable y apropiada resulta favorable en muchos aspectos tanto para los individuos como para la sociedad en general.

## **1.2 Salud Ocupacional.**

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), los trabajadores representan la mitad de la población en todo el mundo y son las personas quienes contribuyen en mayor medida al desarrollo económico y social de muchos países (OMS, 2006), por tanto, su salud es importante, principalmente cuando está condicionada por factores y riesgos en el lugar de trabajo, además de los factores sociales e individuales y por el acceso a servicios de salud (Pérez, 2017, p.2). Ser conscientes de la importancia que la salud ocupacional tiene en la vida y desempeño de los trabajadores es solo el primer paso para poder generar un plan de trabajo que desarrolle, fomente y conserve la salud mental de todos los trabajadores.

En este sentido la salud ocupacional (Pérez, 2017, p.2):

- Es un enfoque que supera los modelos biomédicos de salud ocupacional que por lo común se han centrado en la enfermedad o en los factores de riesgo y en prácticas organizacionales que se atienden factores personales, psicológicos, ambientales, sociales e institucionales.
- Toma en cuenta los cambios en torno al trabajo y las organizaciones los cuales han rebasado la postura de los modelos tradicionales de prevención y protección de la salud ocupacional.

- También los enfoques que tomaban en cuenta el análisis de las condiciones físicas y químicas en el trabajo resultaban insuficientes y requerían la consideración de la influencia de los factores psicosociales y organizacionales en la salud ocupacional de los trabajadores.

La salud ocupacional es el completo estado de bienestar físico, mental y social con relación al trabajo y al contexto laboral, y no sólo a la ausencia de enfermedad o dolencia de origen laboral, teniendo como objetivos principales la mejora de la calidad de vida en el trabajo, así como proteger y promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores (Pérez, 2017, p.1). Cada organización tiene la responsabilidad de brindar y promover un ambiente saludable para sus colaboradores, así como cuidar y mantener la salud ocupacional de todos los involucrados.

La salud ocupacional es importante por el efecto significativo que tiene en la calidad de vida en el trabajo y en la calidad de vida de los trabajadores (Pérez, 2017, p.2). Al brindar una salud ocupacional a todos los trabajadores, las empresas favorecen la calidad de vida en el trabajo de cada uno de ellos, generando resultados positivos y redituables. De esta forma el trabajador se encuentra en condiciones óptimas para trabajar con sus demás compañeros de forma eficiente y convivir con ellos además de crear un sentido de pertenencia y valor hacia la empresa.

El principal problema de la falta de servicios de salud ocupacional en las organizaciones es la continua presencia de riesgos y peligros en el lugar de trabajo como ruido, químicos, tóxicos y maquinaria de peligro que conducen a una enorme carga de muertes discapacidades y enfermedades (Pérez, 2017, p.8). Y es debido a este tipo de riesgos y peligros que implementar medidas para poder brindar y asegurar la salud ocupacional de todos los trabajadores es esencial para las empresas y organizaciones, lo cual generara confianza y sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores.

### **1.3 Calidad de vida.**

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización (Guízar, 2013, p. 212). Involucra aspectos como buena comunicación, reducción del estrés ocupacional, buenas relaciones laborales, entre otros.

En una empresa o taller al fallar una máquina o protocolo, se invierte tiempo y capital para buscar cuales son los motivos que lo ocasionan y así poder solucionar el problema de forma rápida y eficaz. Davis Y Newtrom (2002, p.124) proponen que si se tratara a las personas de manera semejante a lo que se hace con la maquina costosa, se tendrían trabajadores más productivos y, por ende, más satisfechos.

Chiavenato (2009, p. 188) afirma que en el s. XXI el combustible que mueve la era de la información es el conocimiento y el talento humano. Anteriormente durante la revolución industrial lo principal eran los recursos naturales los cuales eran esenciales para las industrias, pero conforme han pasado los años el capital humano se ha vuelto cada vez más esencial, al punto de ser peleado y comprado para tener siempre a los mejores.

El primer paso de la organización es buscar y atraer el talento que le sea más favorecedor y le permita destacar en el mercado global. Una vez dentro de la organización es necesario conservar y capacitar el capital humano, lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados (Chiavenato, 2009, p.189). Pero estas condiciones favorables de trabajo no son exclusivas de unos cuantos, se deben promover y otorgar a todos aquellos que laboran

en las empresas que las ofrece, cuidando que cada uno de sus empleados se encuentre a gusto y motivado en su ambiente laboral.

Puede que, para algunos empleados, el lugar de trabajo sea sinónimo de tensión mental, pues no todos responden al trabajo de la misma forma, mientras algunos padecen y sufren de estrés laboral, y sus consecuencias por trabajar bajo presión, horas extras o en ambientes de trabajo hostiles, para algunos otros todos estos factores actúan como estimulantes que resultan en un buen desempeño, indicando que el estrés no siempre es disfuncional. El estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las organizaciones para las que trabajan (Pérez, 2017, p.6).

El estrés laboral tiene graves consecuencias para el patrón y para el empleado. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, ira y distintas consecuencias físicas, como trastornos cardiovasculares, jaquecas y accidentes. Para la organización, las consecuencias incluyen la disminución de la calidad y cantidad del desempeño laboral, el aumento del ausentismo, de la rotación de empleados y el aumento de querrelas de los costos de gastos médicos (Dessler, 2001, p.587).

Considerado como uno de los riesgos emergentes más importantes para las empresas, el estrés se puede producir por cambios negativos o positivos lo que lo vuelve inevitable en nuestras vidas. Dolan et al, (2007, p.336) mencionan que para constatar esa doble valoración del estrés algunos autores utilizan dos términos diferentes: “eustrés” o estrés sano y “diestrés” o estrés perjudicial.

Existen diversas opiniones respecto a si las organizaciones deben preocuparse o no por las emociones de sus empleados. De forma muy resumida, podemos dar cuatro razones por las que los directivos deben prestar atención a estos aspectos, ya que se traducen en estrés y tensión (Dolan et al, 2007, p.336):

1. Desde la perspectiva de la calidad del trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos cuando su entorno laboral es seguro y confiable.
2. Los directivos deberían esforzarse en reducir el estrés ocupacional porque conduce a resultados negativos.
3. Por los enormes costes económicos derivados del estrés.
4. La última razón gira entorno a aquellos empleados que se quejaron contra sus empresas por compensaciones no percibidas o problemas derivados del estrés.

El estrés laboral es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo (Dolan et al, 2007, p.337). Si una persona posee un concepto idealizado sobre el ambiente o las condiciones laborales a lo largo de su búsqueda por un empleo, pronto se verá desilusionado o desconcertado si al ser contratado el trabajo no cumple con sus expectativas. Es aquí donde las empresas se ven orilladas a cubrir aquellas necesidades que pudieran desencadenar cualquier problema derivado del estrés laboral.

El estrés ocupacional es la reacción individual del trabajador a una situación amenazante relacionada con su trabajo, bien por un exceso de demandas o porque no se le ofrecen los medios necesarios para satisfacer sus necesidades (Dolan et al, 2007, p.337). Una vez que el estrés ocupacional ha logrado afectar de forma significativa al



empleado y no se detecta a tiempo se desencadena una serie de problemas que van desde el bajo rendimiento hasta problemas de salud más complicados para aquella persona que lo padece. No solo se ve afectado aquel individuo, su salud y desempeño laboral, se afecta de forma directa a la empresa, la cual debe tomar las medidas preventivas necesarias para reducir el número de casos presentados.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “Esta enfermedad es un peligro para la economía de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad al afectar la salud física y mental de los trabajadores” (Dolan et al, 2007, p.337). Debido a esto es esencial que las empresas y organizaciones cuente con personal capacitado para poder detectar y tratar aquellos casos en donde los niveles de estrés en los empleados afecten su productividad y desempeño, pero sobre todo su calidad de vida.

Existen dos tipos de causas que provocan el estrés: las relativas al trabajo y las ajenas a éste. Las condiciones que tienden a generar tensión reciben el nombre de tensores. A continuación, mencionamos algunas causas de estrés en el trabajo (Guízar, 2013, p. 267):

- Sobrecarga de trabajo
- Presiones de tiempo
- Supervisión deficiente. Ausencia de programas de coaching.
- Clima político inseguro (amenaza constante de despidos).
- Autoridad insuficiente, no acorde con las responsabilidades.
- Ambigüedad de funciones
- Diferencias entre los valores personales y los de la compañía.
- Cambios de cualquier tipo, sobre todo cuando por alguna causa son fundamentales o poco usuales.
- Imposibilidad de conseguir objetivos.

Debemos tener en cuenta que es necesario para el desarrollo productivo de los trabajadores poseer un nivel adecuado de tensión para poder llevar a cabo las tareas en su día a día. Desde la perspectiva organizacional el estrés puede deteriorar la propia salud organizacional entendida en sus componentes de eficacia viabilidad de futuro y capacidad para ofrecer calidad de vida laboral a sus empleados y calidad de productos a la comunidad (Pérez, 2017, p.230).

La depresión, la ansiedad y los problemas somáticos son otras manifestaciones del estrés (Dolan et al, 2007, p.341). Cada individuo que labora en las variadas industrias, reciente y vive el estrés de diferente manera, pero que termina por afectar su productividad y merma su calidad de vida si no se detecta de forma oportuna. Arias (2011, p. 748) encontró que el nivel de ansiedad permanente (rasgo) estaba asociado negativamente de manera significativa con la satisfacción con el trabajo en sí mismo.

La satisfacción se considera como una respuesta afectiva del trabajador a resultados de la experiencia en el puesto (Arias, 2011, p. 746). Una persona que se siente satisfecha con su trabajo tendrá un bajo o nulo nivel de ausentismo, un alto rendimiento y productividad, lo que beneficia el desarrollo de las empresas. McMillan y O'Driscoll (citado en Pérez, 2017, p.240) sugieren que disfrutar del trabajo es un factor crítico que más que ser el goce de las actividades laborales lo que hace es producir satisfacción con la vida y que debido a esta satisfacción con la vida y con el trabajo es que se puede hacer frente a situaciones difíciles como la excesiva carga de trabajo o la presión ejercida por los superiores.

La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la baja calidad del ambiente laboral (Guízar, 2013, p. 213). Esto fue un parteaguas para poder relacionar los bajos niveles de productividad del trabajador con la falta de atención

o interés de las empresas hacia su labor para mantener y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. La calidad de vida en el trabajo tiene su origen en la preocupación por la productividad y la incapacidad de los sistemas más tradicionales de responder ante la gran complejidad del comportamiento humano en el trabajo (Dolan et al, 2007, p.354).

Arias (2011, p. 743) presenta cinco factores indicadores de la calidad de vida en el trabajo:

1. Asuntos contemporáneos: discriminación con base en el sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias.
2. Entorno social del trabajo: confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra.
3. Crecimiento y desarrollo: oportunidades para hacer carrera, ocasión de aprender y desarrollarse, trabajo desafiante.
4. Mejoría organizacional: productividad, lealtad, motivación.
5. Mejoría social: tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidad de disfrutar de la vida fuera del trabajo.

Estos factores pueden ayudar a determinar si se brinda una buena calidad de vida a los empleados que colaboran en diversas empresas, además de poder detectar que áreas de oportunidad tiene cada una de ellas y así mejorarlas. Proporcionar a los empleados la oportunidad de efectuar contribuciones significativas a sus organizaciones resulta medular para la calidad de vida en el trabajo (Arias, 2011, p. 744).

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir las necesidades básicas de los empleados, así como las de niveles superiores. Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y ofrecer un ambiente que le estimule a mejorarlas (Guízar, 2013, p. 213). Debido a esto es muy importante promover y brindar una calidad de vida en el trabajo para todos los trabajadores que constituyen el capital humano de cada empresa que debe ser desarrollado y no solo utilizado.

Es muy importante para las empresas mantenerse vigentes en el mercado y seguir generando resultados económicos positivos, es por ello por lo que una calidad de vida óptima para el trabajador es de suma importancia y se ha vuelto un factor decisivo en la ventaja de competitividad de cada empresa.

Las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva, y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados (Guízar, 2013, p. 213). Al contrario, deben contribuir a que el trabajador se realice de forma positiva no solo en su ambiente laboral sino también en otros como el familiar y social.

No existe una definición concreta de lo que es calidad de vida en el trabajo; sin embargo, una persona ciertamente la experimenta cuando se presentan los siguientes factores (Guízar, 2013, p. 215):

- La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a permanecer en ella.
- Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.

- El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

Es prudente remarcar que la auténtica calidad de vida en el trabajo implica mantener un equilibrio e inter-relacionar los siguientes tres aspectos clave en la vida de todo ser humano: persona, familia y trabajo (Guízar, 2013, p. 215). Es por ello por lo que ser conscientes de que el capital humano que forma parte de las organizaciones son seres individuales con capacidades y situaciones diferentes, es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo de estas.

El objetivo de la calidad de vida en el trabajo está centrado en alcanzar una mayor humanización del trabajo mediante el diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones más seguras y saludables y organizaciones más eficaces, democráticas y participativas con capacidad para satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros y para ofrecerles oportunidad de desarrollo profesional y personal (Pérez, 2017, p.11). Tomar en cuenta que el capital humano es más que una simple nómina y asegurar una calidad de vida y calidad de vida en el trabajo beneficiara a los trabajadores y a las empresas donde laboren. El propósito de la calidad de vida en el trabajo es hacer que el entorno de trabajo sea más sencillo, seguro, saludable, protegido, interesante, estimulante, motivador y entretenido para el empleado (Dolan et al, 2007, p.354).

Impulsar estrategias y recursos que generen, mantengan y promuevan la calidad de vida en el trabajo traerá empleados más productivos, satisfechos, saludables y capaces de llevar acabo sus tareas de forma eficiente, así como personas sanas, felices y estables.

## **1.4 El papel del psicólogo en las organizaciones.**

Un pilar esencial en todas aquellas empresas que dependen del recurso humano para poder subsistir es la capacidad de brindar un ambiente laboral en el cual el empleado o trabajador se pueda sentir cómodo, motivado, pero sobre todo saludable. La salud laboral tiene por objetivos principalmente la prevención de la enfermedad y la promoción de la salud, así como también al tratamiento y rehabilitación de lesiones y enfermedades derivadas del trabajo (Andrade y Gómez, 2008, p.11).

La importancia que cada organización de a la salud mental de sus colaboradores se verá indudablemente reflejada en sus niveles de producción y calidad. Las empresas cada vez son más conscientes de que una parte de su responsabilidad corporativa social es promover la salud y mejores lugares de trabajo. Además, hay evidencia de que este ambiente sano y positivo beneficia a las empresas y mejora sus resultados (Peiro y Rodríguez, 2008, p.68).

La salud laboral surge como respuesta al conflicto entre salud y condiciones de trabajo, y se ocupa de la vigilancia e intervención sobre las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores (Andrade y Gómez, 2008, p.11). El trabajador que labora bajo condiciones inapropiadas y en un ambiente hostil tendrá un bajo desempeño, una poca productividad y un alto índice de ausentismo, lo que generará altos índices de estrés entre otros problemas de salud y psicosociales.

El estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo son altas, y al mismo tiempo, la capacidad de control de esta es baja al modelo esfuerzo-recompensa. De esta manera se explica el estrés laboral cuando existe un desequilibrio entre el alto esfuerzo (demandas, obligaciones, etc.) y la baja recompensa (sueldo, estima, etc.) (Pérez, 2012, p.56). Es muy importante que cada empresa pueda generar un equilibrio sano entre las

exigencias y responsabilidades propias de cada puesto y las retribuciones justas y necesarias provenientes del mismo.

Desde el enfoque de calidad de vida en el trabajo las diversas acciones emprendidas por las organizaciones, el estado y diversas instituciones deben estar enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores (Pérez, 2017, p.254). Estas acciones favorecerán los resultados de cada empresa que decida darles la importancia y cuidado necesario a sus trabajadores.

## CAPÍTULO II

### LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJADOR

#### 2.1 Motivación.

A lo largo de la vida son diferentes las motivaciones que mueven a un individuo para realizar determinadas actividades. Existen varios motivos por los cuales un individuo puede sentirse o no motivado, de igual forma lo que puede motivar a una persona puede que a otra no, por ello es importante conocer aquello que motiva al ser humano a desempeñar un trabajo de calidad, ser feliz, amar o el simple hecho de salir y tomar un paseo.

La motivación es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada (Chiavenato, 2009, p.237). De esta forma dependiendo de lo que motive a cada persona será lo que logre a lo largo del tiempo.

Neves de Almeida define la motivación como aquello que activa el comportamiento; es el “resorte” disparador de la acción (1999 p.57). Es aquello que nos lleva a actuar y decidir en el día a día, nuestra motivación dará como resultado en todas aquellas acciones que nos afecten o beneficien.

Motivación es un concepto genérico (constructo teórico hipotético) que designa las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos



(biológicos) y aprendidos (cognoscitivos afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta (Mankeliunas, 2001, p.23). Dependiendo de lo que nos motive será lo que hagamos o dejemos de hacer, y esto puede ser en base a lo que nos han enseñado, lo que creemos o sentimos.

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo (Chiavenato, 2009, p.237). Es así como incluso en el mismo individuo aquello que lo motive puede variar dependiendo del objetivo o intensidad en que se dé la motivación.

La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos; las necesidades sirven de impulso para obtener los incentivos deseados (Chiavenato, 2009, p.238). Tomando como referencia lo anterior podemos decir que al existir una necesidad se necesita el impulso adecuado para poder actuar y así alcanzar el objetivo que se ha propuesto. Del grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción, tanto en un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo (Mankeliunas, 2001, p.246).

Chiavenato (2001, p. 71) menciona que la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera (Chiavenato, 2009, p.238):

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si el proceso de motivación se da con éxito y la necesidad o carencia es cubierta, el individuo se verá satisfecho y productivo. De lo contrario si no se logra satisfacer aquella necesidad o carencia, esto provocará que el individuo se vea frustrado y esto le genere estrés, desencadenando una baja productividad y resultados negativos en diversos aspectos de su vida. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia, como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2009, p.247).

Satisfacción en el trabajo se entiende como satisfacción individual en una relación laboral dentro de una empresa; el termino satisfacción se correlaciona siempre con un trabajo determinado (Mankeliunas, 2001, p.247). Dependiendo del trabajo realizado y lo

que resulte de este, la satisfacción en cada individuo será diferente, puede que para alguien el hecho de trabajar 8 horas sea satisfactorio y puede que para alguien más no sea así, ya sea porque genera más o menores ingresos en esa cantidad de tiempo o porque su jornada laboral es mayor o menor.

La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional (Chiavenato, 2009, p.260). Un empleado adaptado al clima organizacional de forma saludable será productivo y pieza clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa, en caso contrario aquel empleado que no se ha logrado adaptar o que lo ha hecho de forma negativa creara un ambiente hostil que lo afecte a él y a todos los compañeros que tengan contacto con él, provocando un bajo rendimiento, ausentismos y una mediocre productividad.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas (Chiavenato, 2009, p.260). Al existir un alto nivel de motivación entre los empleados se generan relaciones productivas, hay un ambiente de colaboración e interés entre ellos. Si al contrario el nivel de motivación es bajo se pueden llegar a presentar estados de estrés, apatía, descontento y frustración.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de las organizaciones, ésta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros (Chiavenato, 2001, p. 86). Promover y mantener un clima organizacional saludable para todos los colaboradores es importante

para poder elevar los niveles de motivación que beneficien los procesos de producción y desempeño en las empresas.

El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa (Chiavenato, 2001, p. 86). Un clima organizacional favorable motivará indudablemente a los colaboradores, de igual forma un colaborador motivado creará un buen clima organizacional en su entorno.

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida (Davis y Newstrom, 2002, p.122). Aquello que motive a un empleado casado puede que a un colaborador soltero no le genere un nivel alto de motivación, o puede que lo que motive a un joven ingreso no sea lo mismo que motive a un empleado que tenga mucho más tiempo en la empresa.

Con objetivo de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos (Aldag y Brief, 1993, p. 29):

- I. Expectativa: es la percepción de una asociación entre esfuerzos y desempeños. Es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño.
- II. Valencia: puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativo a un resultado dado.

- III. Instrumentalidad: es la percepción de la asociación entre desempeño y resultado, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá hacia resultados de trabajo deseables.

La motivación es un factor que debe interesar a todo directivo: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización (Arias, 2011, p. 265). Mantener buenos niveles de motivación entre todos los colaboradores generará un buen ambiente de trabajo y un clima organizacional positivo, lo que se verá reflejado en los resultados de las organizaciones. Por más motivadas que las personas puedan estar, si no les son dadas las oportunidades de hacer, proporcionando los medios adecuados y comunicando claramente lo que de ellas se espera, mucha energía se desperdicia (Neves, 1999, p. 80).

- **Teorías de la motivación.**

Chiavenato (2009, p.240) menciona que la motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única. Existen diferentes teorías las cuales tratan de explicar el proceso y origen de la motivación de cada individuo en determinadas situaciones y hacia determinados objetivos, las cuales resumiremos a continuación:

- a) **Teoría de las necesidades de Maslow.**

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano (Chiavenato, 2009, p.241).

De acuerdo con esta teoría existen 5 diferentes niveles de motivación dependiendo la necesidad a cubrir:

1. Necesidades Fisiológicas: Estas necesidades son básicas en la vida e importantes para la conservación de la raza humana (Davis y Newtrom, 2002, p.125).
2. Necesidades de Seguridad: Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto (Chiavenato, 2000, p.73).
3. Necesidades Sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de colegas, amistad, afecto y amor (Chiavenato, 2000, p.73).
4. Necesidades de Estima: Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta de que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad (Arias, 2011, p.250).
5. Necesidades de Autorrealización: Son responsables del comportamiento que nos impulsa a enfrentar desafíos, y a poner nuestra pericia y habilidad en acción, a realizar por el simple placer de lograr (Neves, 1999, p.66).

Según Maslow, no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, pero si aparecen en un orden definido (Davis y Newtrom, 2002, p.125). Puede que aquella necesidad que genere motivación a un individuo lo haga con mayor intensidad en otro, pero para poder mantener un equilibrio se requiere satisfacerlas por orden de prioridades.

## **b) Teoría ERC.**

Alderfer trabajo con la pirámide de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC (Chiavenato, 2009, p.243). En esta teoría Alderfer menciona que al satisfacer las necesidades se puede caer en la frustración lo que puede llevar a que se despierte una necesidad de nivel inferior ya satisfecha al no poder satisfacer la de un nivel superior.

## **c) Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados (Chiavenato, 2009, p.244):

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Son el contexto del trabajo. Incluyen:
  - Condiciones de trabajo
  - Salario
  - Prestaciones sociales
  - Políticas de la organización
  - Estilo de supervisión
  - Estatus
  - Relaciones interpersonales
  - Seguridad en el trabajo
  
2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores

motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales.

Según esta teoría aquellos factores que causan satisfacción para el individuo no son aquellos que provocan insatisfacción, y la ausencia de alguno de los dos no generara como resultado lo contrario.

#### **d) Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.**

Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas (Chiavenato, 2009, p.246):

1. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
2. La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.
3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona (Chiavenato, 2009, p.246). La motivación



que surja dependiendo de la necesidad del individuo será única y personal, así como los medios para poder satisfacerla.

#### **e) Teoría de la Equidad.**

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros (Chiavenato, 2009, p.249). Cuando un trabajador ha cumplido con lo que se le solicita y recibe la “recompensa” evalúa y compara sus resultados con los demás compañeros, los cuales, si son iguales según su percepción existirá un estado de equidad, y en caso contrario si cree que existe alguna desigualdad buscará eliminar aquella injusticia.

Trata de explicar justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización (Chiavenato, 2009, p.250). De esta forma los empleados buscaran que los trabajos realizados sean retribuidos de forma equitativa entre todos los miembros y dependiendo del esfuerzo hecho.

#### **f) Teoría de la definición de objetivos.**

Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la retroalimentación producen en el desempeño de las personas (Chiavenato, 2009, p.251). Cuando una persona tiene un objetivo definido es más fácil trabajar para poder lograrlo, le ayuda a concretar un plan sobre lo que debería hacer y de qué forma, facilitando el proceso para alcanzar dicho

objetivo. Al elaborar un plan o guía para poder llegar a una meta u objetivo, los individuos son conscientes de lo que deben hacer y lo van a conseguir, construir un “camino” los mantendrá enfocados en el proceso y en los resultados.

#### **g) Teoría de las expectativas.**

Desarrollada por Víctor Vroom, también conocida como la teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. Se basa en el postulado, aparentemente simple, de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas (Chiavenato, 2009, p.251). Esta teoría asume que las personas se sienten más motivadas cuando el objetivo o tarea a cumplir esta al nivel de sus capacidades y que la recompensa de dicha realización será mayor que el esfuerzo empleado.

Vroom (citado en Davis y Newtrom, 2002, p.139) explica que la motivación es el producto de 3 factores: cuánto desea la persona obtener una recompensa, su propio cálculo de las probabilidades de que el esfuerzo genera el rendimiento adecuado y su cálculo de que el rendimiento genere la retribución o recompensa. Así entre más capaz se sienta, y entre más fácil se cumplir el objetivo, aunado al resultado, la persona se sentirá más motivada.

#### **h) Teoría del refuerzo.**

La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. Adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo

es lo que condiciona el comportamiento (Chiavenato, 2009, p.256). Esta teoría postula que el comportamiento depende de las consecuencias. Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse (Chiavenato, 2009, p.256). Si la recompensa es favorable, aumenta la probabilidad de que la conducta se repita lo que reforzará el comportamiento deseado.

## **2.2 Motivación en el trabajo.**

Del grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción, tanto de un trabajador determinado como en toda la actividad profesional (Mankeliunas, 2001, p.246). Es importante mantener la motivación estable entre los trabajadores para poder generar sentimientos de satisfacción que favorezcan los procesos de la empresa evitando que sus niveles de insatisfacción aumenten.

Se considera que un trabajo es motivador si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera explícita o implícita (Mankeliunas, 2001, p.246). El hecho de tener una meta facilita el proceso de motivación y por lo tanto será más probable lograr cumplirlo. Definir un objetivo permitirá elaborar un plan que ayude a poder llevarlo a cabo mediante el establecimiento concreto de lo que se espera lograr.

En el trabajo el comportamiento del individuo no depende sólo de su actitud interna, sino también de las condiciones en las que pasará su tiempo de trabajo; es decir, de las condiciones materiales del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización (Mankeliunas, 2001, p.248). Es indispensable darle la importancia necesaria

al ambiente laboral en el cual los trabajadores llevaran a cabo las tareas asignadas, buscando y promoviendo las mejores condiciones para ellos. De igual forma generar un clima organizacional saludable es fundamental para mantener relaciones interpersonales de calidad entre todos los trabajadores.

“Convencer” a un colaborador a esforzarse no siempre es fácil, el desafío es hacer que las personas sientan que vale la pena hacer más y mejor (Neves, 1999, p.81). Es necesario buscar el medio o los medios, a través de los cuales se motivará al colaborador a realizar un trabajo de calidad y el cual traerá un beneficio no solo a la empresa, sino que, aunado a esto, será beneficioso para él. El interés de las empresas por la calidad de vida en el trabajo se basa en el supuesto de que su mejora dará lugar a que el trabajador esté más sano, más contento y satisfecho, y sea, probablemente, más productivo (Dolan et al, 2007, p.350).

Los empleados prefieren no ser tratados como una pieza más del engranaje de una máquina, necesitándose enfoques innovadores que mejoren simultáneamente la calidad de vida en el trabajo y la productividad (Dolan et al, 2007, p.349). Para poder lograr que un empleado o trabajador sea más productivo es necesario conocer que lo motiva y que lo puede llegar a motivar. En algunos casos los motivos pueden llegar a ser los mismo en diferentes trabajadores y de igual forma pueden variar entre ellos, por lo cual es fundamental que las empresas generen estrategias las cuales aplicadas aumenten y mantengan los niveles de motivación de todos los trabajadores.

La motivación se puede dar de manera intrínseca o de manera extrínseca y a continuación se explicarán ambas formas, haciendo mayor énfasis en la motivación extrínseca como aquella que generará una mayor productividad y resultados positivos tanto para los trabajadores como para las empresas.

### **a) Motivación Intrínseca.**

Es la inclinación innata de comprender los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esta forma, buscar y dominar los desafíos máximos (Reeve, 2003, p.130). Es un aspecto personal de cada quien, se crea a partir de aquello que mueve o motiva a cada uno de nosotros, se da a partir de nuestros intereses y necesidades, es lo que nos lleva a realizar determinada acción por el simple gusto de hacerlo.

La motivación intrínseca emergió de la manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los desempeños natos por crecer (Reeve, 2003, p.130). Es aquella que nos genera el impulso o necesidad natural de realizar determinada actividad o acción. Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización (Guillén et al, 2000, p.204).

De manera funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y exhibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades (Reeve, 2003, p.130). La motivación intrínseca nos permite realizar aquellas actividades que nos generan interés de manera desinteresada, gracias a ella exploramos nuestro potencial en diversas áreas como la música, el canto, la pintura o el baile entre otras actividades que se llevan a cabo en un inicio por la satisfacción de hacerlo. La conducta intrínsecamente motivada es fácil de definir es aquella conducta que se realiza únicamente por el interés y placer de realizarla (Reeve, 1994, p.130).

Aldag y Brief (1993, p.32) afirma que un empleado que experimentan un estado de motivación intrínseca tiende a ser dedicado en su trabajo y se autorrealiza a través de este. Suelen ser aquellos empleados que se sienten orgullosos y satisfechos con el trabajo que han realizado, o al pertenecer a determinada empresa.

Crear un sentimiento de pertenencia asegurará la fidelidad del trabajador y esto repercutirá de forma positiva en su desempeño. Es un sentimiento que se debe generar en todos los empleados y mantenerlo presente.

#### **b) Motivación Extrínseca.**

Reeve (2003, p.130) afirma que la motivación extrínseca surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia. Es aquella conducta motivada en base a la recompensa que se obtendrá, o en su defecto, de forma contraria, motivada para evitar la sanción o repercusión negativa que implicaría no realizar dicha conducta.

La motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad (Guillén et al, 2000, p.205). Hablamos de aquellas necesidades que involucran las retribuciones económicas, características del contrato laboral, o todo aquello que les permitirá obtener algo ajeno al trabajo y para quienes la actividad laboral no es el fin de la conducta motivada, sino la recompensa en sí y sus beneficios para el trabajador.

Reeve (2003, p.153) expone cuatro diferentes tipos de motivación extrínseca, los cuales se resumirán a continuación:

- a. Regulación externa. La regulación externa es el prototipo de la motivación extrínseca no autodeterminada. Una persona que está regulada en forma externa, por lo general experimenta un momento difícil para iniciar una tarea, a menos que exista algún impulso externo para hacerlo (Reeve, 2003, p.153). Es aquella motivación en la que, únicamente con la existencia de algún estímulo o presión, se llevara a cabo una acción o tarea. Sin la existencia de dicho estímulo, difícilmente se actuaría por voluntad propia.
  
- b. Regulación Introyectada. Implica considerar, pero no aceptar a cabalidad, las reglas o exigencias de otra persona para pensar, sentir o comportarse de una forma particular (Reeve, 2003, p.153). Nos habla de aquella motivación que generara una conducta o acción socialmente aceptada, aunque el sujeto que la realice no se encuentre cómodo o de acuerdo con realizarla, se acata opcionalmente por miedo a la vergüenza o culpa que genere el no llevar a cabo dicha acción o conducta.
  
- c. Regulación Identificada. Representa la motivación extrínseca en su mayoría interiorizada, involucra la interiorización sustancial de normas, valores, prioridades y hábitos sociales hasta un grado en que se integran y llegan a ser parte del yo (Reeve, 2003, p.154). Está presente en aquellas conductas o actos que se realizan con la finalidad del beneficio propio y el ajeno, buscando generar motivación en uno mismo y en otros.
  
- d. Regulación Integrada. Es un proceso de desarrollo y un tipo de motivación generado por incentivos y consecuencias, pues involucra el autoexamen necesario para adoptar nuevas formas de pensar, sentir y comportarse, con una congruencia no conflictiva con las formas preexistentes del yo para pensar, sentir y comportarse

(Reeve, 2003, p.155). Es aquella motivación estable y persistente en la que el sujeto se encuentra consciente de la meta que se ha propuesto y lo que debe hacer para obtenerla.

La única forma en que podemos motivar a la gente es hacer que “quiera” hacer algo (McQuaig, 1990, p.27). Para esto es necesario que las empresas y organizaciones se apoyen en aquellos métodos de incentivos y recompensas, y en su defecto en los métodos de sanción. Cada vez que un hombre quiere hacer algo, no sólo se dedicará a hacer lo que se le pide, sino que utilizará su propia inteligencia para pensar en otras formas de hacerlo mejor (McQuaig, 1990, p.27). Esto será el resultado de una persona motivada y enfocada en su objetivo y en lo que obtendrá al lograrlo indudablemente.

Neves (1999, p.80) menciona que las personas sólo escogen trabajar más cuando eso sea más gratificante que elegir lo contrario. Es por esto por lo que los sistemas que motivan con recompensas e incentivos son más atractivos y favorables, que aquellos que sancionan o afectan de forma negativa al empleado o trabajador.

Cuando algo permite satisfacer una necesidad se dice que se trata de una recompensa. Existen varias clases de recompensa, cada una adecuada a cada clase de necesidad (Neves, 1999, p.81). Lo que provoca que se conozca de forma adecuada el grupo de personas a las que se busca motivar y por ende sus necesidades, para poder mantener un nivel adecuado de motivación y la recompensa adecuada al trabajo realizado.

Sí contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencias de ascenso, etc.). Tanto los premios como las



sanciones van a redundar en su motivación (Arias, 2011, p.249). Es muy importante generar y mantener un equilibrio entre los incentivos y las sanciones, no será el mismo desempeño que tenga un empleado que trabaje en un lugar donde lo único que se tomen en cuenta sean sus faltas o equivocaciones, lo que provocaría aplicar las sanciones indicadas; que aquel desempeño del trabajador en un lugar donde se “premia” la conducta favorable y productiva, pero de igual forma se sanciona la que no lo es.

- **Recompensas.**

Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y que aumentan las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Reeve, 1994, p.102). La recompensa siempre vendrá después de la acción y con ella se pretende reforzar dicha acción o conducta y la cual se espera que se genere de nuevo.

En el ámbito laboral una recompensa puede ser una promoción o un ascenso. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas (Guillén et al, 2000, p.206). La posibilidad de ser promovido es uno de los aspectos más valorado para los más jóvenes, por lo que es muy importante tener cuidado al intentar implementar una política equivocada.

En la medida que la recompensa sea lo suficientemente atractiva, los individuos recompensados se comprometerán en casi cualquier tarea (Reeve, 2003, p.143). Se debe encontrar un punto medio en el que la recompensa para un grupo de trabajo será atractiva para todos favoreciendo el trabajo en equipo, relaciones interpersonales sanas y una buena productividad.

- **Castigo.**

Un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar (Reeve, 1994, p.102). Se utiliza para eliminar o reducir una conducta o acción indeseable.

Existen castigos negativos los cuales involucran la administración de un estímulo desagradable para suprimir una conducta futura (Reeve, 2003, p.138), como por ejemplo la pérdida de un privilegio, y los castigos positivos los cuales involucran la eliminación de consecuencias positivas para suprimir la conducta en un futuro (Reeve, 2003, p.138), un ejemplo de ellos pueden ser las críticas o llamadas de atención a los colaboradores.

- **Incentivos.**

Un incentivo es un objeto ambiental que hace que un individuo realice o revele una secuencia de conducta. Los incentivos se dan antes de la conducta y producen expectativas de consecuencias atractivas o no atractivas (Reeve, 1994, p.102). Se utilizan para poder motivar una conducta o acción deseada y su efectividad dependerá de que tan atractivo es el incentivo para el trabajador.

El incentivo es la señal situacional que marca la posibilidad de que una conducta produzca o no produzca consecuencias de recompensa o castigo, y este conocimiento acerca del valor del incentivo de un estímulo se aprende mediante la experiencia (Reeve, 2003, p.132). Aquellos trabajadores que son conscientes de que los incentivos que proporciona la empresa u organización son ciertos y mejorarán su calidad de vida, son aquellos a los que motivar mediante incentivos genere resultados positivos a la empresa. Como ejemplo de incentivos están los premios o promesas.

- **Reforzadores.**

Un reforzador positivo es cualquier estímulo ambiental que, cuando se presenta, aumentan la probabilidad de que la conducta que produjo tal estímulo ocurra en el futuro (Reeve, 2003, p.135). Son todos aquellos incentivos y recompensas que favorecen y motivan la existencia de una conducta aceptable, y es la forma en cómo se asegura que sea constante.

Los reforzadores positivos pueden ser los elogios, el salario, un horario flexible, las instalaciones y el material de trabajo. Será todo aquello que aumente la probabilidad de que una conducta deseada se repita y se refuerce.

Un reforzador negativo es cualquier estímulo ambiental que, cuando se elimina, aumentan la probabilidad de que la conducta que quitó dicho estímulo ocurra en el futuro (Reeve, 2003, p.135). Con este tipo de estímulos se busca corregir conductas indeseadas y los cuales al ser retirados provocan que dichas conductas resurjan. Para un trabajador un reforzador negativo pueden ser la vigilancia constante o plazos de tiempo en la entrega de resultados y tareas.

Hontangas et al, proponen un grupo de vías para la intervención motivacional en las organizaciones (citado en Palmero et al, 2002, p.475):

1. Incentivos salariales: ya sea por su valor para cubrir las necesidades básicas del trabajador o por su simple valor simbólico de reconocimiento.

2. Normas y disciplinas: Esta dimensión fundamenta su valor motivacional en la evitación de sanciones por incumplimiento de reglas o por producción de conductas indeseables para la organización.
3. Tareas y puestos: Se trata de optimizar los recursos humanos para el desarrollo de los objetivos, potenciando al máximo la productividad, pero también la satisfacción y, por tanto, motivación.
4. Procesos de participación: Esta dimensión hace referencia al grado en el que los miembros de una organización pueden de hecho participar en la gestión de esta, sería un modo de incrementar la implicación personal y, por tanto, la identificación con la organización.
5. Estilos de liderazgo: Se trata de enseñar a las personas con responsabilidad sobre otros a manejar determinados estilos de liderazgo, el liderazgo de tipo colaborador es el que mejor repercusión tiene en el ámbito de la organización.

Dependiendo de la organización será el tipo de incentivos, sanciones o reforzadores que se empleen para obtener los resultados esperados, favoreciendo de esta forma no solo los resultados buscados sino la calidad de vida en el trabajo de cada colaborador.

La importancia motivacional de casi cualquier motivador extrínseco se comprende mediante dos principios generales (Reeve, 2003, p.156):

- El primero es estar consciente de las características del incentivo o consecuencia.

- El segundo principio de aplicación consiste en estar atento a cómo se presenta el incentivo o la consecuencia.

Conocer las características y comprender como el entorno afecta a la motivación nos permitirá predecir los efectos, sobre la conducta de un individuo, que tendrá cualquier motivador extrínseco, así como la importancia que se le da al significado de la situación externa y como afecta al individuo.

### **2.3 La importancia de la motivación del trabajador.**

Trabajar es el medio para el sustento principal de los individuos que laboran en las diferente empresa u organizaciones, y ofrecer las condiciones óptimas para estos trabajadores involucra no solo las instalaciones y el clima laboral, sino también el factor motivacional. Aquellos que genere que el trabajo se realice mejor y más rápido, pero también que dicho trabajo y resultados se vean recompensados.

Motivar al personal en sus diferentes departamentos y áreas involucra un trabajo arduo y laborioso para las empresas, se necesitan conocer factores como la edad, estado civil, escolaridad, situación socioeconómica, etc., que permitan implementar un plan de compensaciones funcional y justo para cada trabajador.

Estar conscientes de que al favorecer a los empleados con algún tipo de recompensa o remuneración favorecerá no solo su desempeño sino su calidad de vida en el trabajo provocará que los índices de producción y calidad de las industrias se eleven y que se reduzcan las tasas de rotación y ausentismo laboral.

Así como es importante implementar un sistema de compensaciones es igual de importante tener un sistema de castigos y sanciones. Con esto se motivará a aquellas conductas positivas se repitan y sean permanentes, y que las conductas indeseables o negativas se reduzcan hasta el punto de ser eliminadas.

Según el estudio realizado por Pizzaro et al, (2019, p.14) la presencia de Flow, Motivación Laboral y Satisfacción Laboral en los trabajadores, precisan una alta presencia de factores positivos. Entendiendo que los aspectos de una organización son relevantes en la vida del trabajador es importante recalcar que según Csikszentmihalyi una buena actividad en el trabajo es la que presenta una gama muy alta de oportunidades para mejorar, permitiendo que los trabajadores experimenten como resultado; Creatividad como deleite que siente al realizar su trabajo, ejecución máxima, es decir los trabajadores que dan su mejor esfuerzo, experimentan por lo general la sensación de flujo y por ende progresan de manera más eficaz en dicha actividad, desarrollando distintas habilidades, así como, la capacidad de potenciar ciertas destrezas que el trabajador ya posee. En consecuencia, cuando se experimenta sensación de Flow los trabajadores manifiestan estar más satisfechos y motivados.

La motivación juega un papel de suma importancia ya que aplicada de forma adecuada puede favorecer a los colaboradores y a las empresas, pero aplicada de forma errónea puede generar resultados desfavorables para ambos sectores.

## CAPÍTULO III

### MODELO Y ÁREA PSICOLÓGICA

#### 3.1 Modelo psicológico: Cognitivo.

El término “cognición” se utiliza aquí en un sentido amplio que incluye ideas, constructos personales, imágenes, creencias, expectativas, atribuciones, etc. (Feixas y Miró, 1993, p.208). Este término hace referencia a los patrones que dan significado a las emociones, pensamientos y conductas, y no solo al proceso intelectual de los individuos.

Dentro del contexto de la psicología, entre los factores que propiciaron la aparición de las terapias cognitivas destacan los siguientes (Feixas y Miró, 1993, p.210):

1. *La aparición del conductismo mediacional o covariante.* Homme propone que un mismo estímulo puede provocar dos respuestas distintas, una encubierta y otra manifiesta, que covarían la una con la otra, de forma que también los contenidos mentales tienen una relación de contingencia con los estímulos y las conductas. La conducta anormal, según Homme, se da cuando la conducta y el pensamiento no cumplen una misma y única función adaptativa.
2. *El descontexto existente con los tratamientos, tanto conductuales como psicoanalítico.* La efectividad de los primeros se veía limitada generalmente a aquellos trastornos con notables correlatos conductuales. A la dificultad de contrastación de los supuestos psicoanalíticos se añaden su larga duración y la cuestionada evidencia sobre la eficiencia de la terapias psicodinámicas.

3. *La emergencia de la psicología cognitiva como paradigma, y el progresivo desarrollo de modelos clínicos sobre el procesamiento de la información.* Tanto Tous como Ibáñez, coinciden con la afirmación de Ingram sobre la falta de fundamentación real de las terapias cognitivas en la psicología cognitiva.

En los años 70's las terapias cognitivas conocieron un auge importante al influir el trabajo de autores independientes (Beck, Ellis, Kelly) con el enfoque cognitivo conductual (Feixas y Miró, 1993, p.213). Estos tres autores desarrollaron las principales teorías de la terapia cognitiva, cada una con un enfoque diferente entre sí.

### **3.1.1 La aparición de las terapias cognitivas.**

Las terapias cognitivas han nacido de la mano de diversos autores pioneros que, a pesar de sus diferencias, han coincidido en su enfoque sobre el papel de los procesos mentales, distinguiendo así tres orígenes principales de las terapias cognitivas (Feixas y Miró, 1993, p.211):

- a. Se considera a Kelly el primer teórico que presenta una teoría de la personalidad, y un enfoque de la clínica y de la terapia que se puede considerar cognitivo. según su postulado principal, la anticipación es la principal responsable de los procesos psicológicos del individuo. su teoría se basa en la sistematización de las estructuras de significado del individuo, y su práctica clínica en la comprensión de tales estructuras en los propios términos del sujeto. Este enfoque se halla en la curiosa situación de ser la terapia cognitiva más antigua y una de las que presentan más retos en la actualidad.



- b. Tanto Albert Ellis como Aaron T Beck fueron destacados fundadores, y aún pueden considerarse los principales representantes, de las terapias cognitivas. Ambos se formaron en el psicoanálisis, pero su trayectoria los llevó a rechazar tanto los conceptos como la terapia psicoanalítica por falta de eficacia y evidencia empírica, respectivamente.
  
- c. Varios líderes en la terapia de conducta desarrollaron sus modelos terapéuticos hasta hacerlos también cognitivos. Esto ha dado lugar a que se hable a menudo de terapias “cognitivo conductuales” casi en la mayoría de las obras sobre este tema previas a 1985.

Las terapias cognitivas no solo surgieron de pensadores independientes de gran calibre (Beck, Ellis, Kelly), sino que convergieron con una particular orientación de la terapia conductual: el enfoque denominado cognitivo-conductual (Feixas y Miró, 1993, p.209). Con la terapia cognitivo conductual se pretende modificar comportamientos y pensamientos de manera sincrónica y sinérgica, está orientada hacia el presente, aunque se hace una historia clínica y se pone énfasis en los patrones disfuncionales actuales de los pensamientos y conductas (Sánchez, 2008, p.307). Se pone principal énfasis en los patrones disfuncionales de patrones y conductas del cliente mediante la medición e identificación de estos.

La meta de la terapia cognitivo conductual es eliminar, o al menos reducir los síntomas, y postula que si desaparecen de inmediato habrá una mejoría en otras áreas, sin la aparición de otros síntomas que los reemplacen (Sánchez, 2008, p.307). Con esta terapia se pretende lograr un funcionamiento independiente con el aprendizaje y modificación de la conducta buscando que los sentimientos, pensamientos e interacciones sean saludables para el cliente.

La intervención con terapia cognitivo conductual ha sido muy comprobada por su eficacia para tratar una gran variedad de trastornos (Sánchez, 2008, p.308). Esa terapia busca la resolución de problemas que generan algún tipo de ansiedad o estrés como son los trastornos de depresión, fobias o eventos traumáticos.

Meichenbaun (citado en Álvarez et al, 2016, p.51) refiere que los modelos psicoterapéuticos son como metáforas que se ajustan más o menos a las personas; algunas son más exitosas en ciertas culturas y época en relación con otras; se puede decir que estos modelos psicoterapéuticos hacen ver al cliente su misma problemática desde otro punto de vista, pero para que esto resulte tiene que ser tan novedoso como para lograr un aprendizaje, pero tan común como para lograr una identificación. Esto quiere decir que la técnica o terapia que disminuya la ansiedad en un trabajador joven que ronda los 30 años, puede que no sea la misma que reduzca los niveles de ansiedad en un trabajador veterano que rebase los 50 años, aunque ambos trabajen en el mismo sitio y bajo las mismas condiciones.

Las terapias cognitivas constituyen enfoques nacidos y contruidos en el mismo ámbito clínico, al inicio desprendidos del psicoanálisis y, por ende, alejados de la psicología experimental (Álvarez et al, 2016, p.53). Posteriormente con las aportaciones de Ellis y Beck pudieron recibir un sustento de la investigación experimental.

- **Esquemas: estructuras y proposiciones cognitivas.**

Los orígenes de la noción de esquema se pueden hallar en los años 20 y 30 en varios de los escritos de Head y Piaget, y en Barlett. En la actualidad, la idea más aceptada es que un esquema, como estructura cognitiva, es una abstracción fruto de la experiencia previa (Feixas y Miró, 1993, p.214). Barlett considera el esquema como una organización activa de reacciones y experiencias pasadas.

La estructura cognitiva se concibe como la arquitectura del sistema, como la estructura que organiza internamente la información, mientras que las proposiciones cognitivas se refieren al contenido de tal información (Feixas y Miró, 1993, p.214). Mientras que las estructuras cognitivas nos permiten establecer las prioridades del procesamiento de la información, los esquemas nos ayudan a identificar de forma rápida los estímulos, categorizar los acontecimientos, resolución de problemas y poder alcanzar metas.

- **Operaciones cognitivas.**

Las operaciones cognitivas son los procesos en los que diferentes componentes del sistema cognitivo operan de forma interactiva para procesar la información, son las responsables de la manipulación de los datos sensoriales (Feixas y Miró, 1993, p.219). Con estos procesos mentales podemos asimilar la información, generar anclajes con la información que ya se dispone, etc.

- **Productos cognitivos.**

Son los pensamientos, autoafirmaciones, imágenes, atribuciones, etc., que resultan de las operaciones cognitivas (Feixas y Miró, 1993, p.222). Los productos cognitivos son el resultado final de las operaciones cognitivas, y a la vez el inicio, de un proceso complejo.

En la propuesta de Kelly los productos cognitivos son los constructos personales, resultado de las operaciones simultáneas de asimilación y contraste, los constructos son dicotómicos e idiosincrásicos (Feixas y Miró, 1993, p.224). Cuando ocurre algo positivo se adjudica a un factor externo, inestable y específico, mientras que para lo negativo los

factores son internos, estables y generalizados y son estos productos cognitivos sobre los que se debe trabajar.

- **Modelos basados en el razonamiento y solución de problemas.**

El razonamiento y la solución de problemas son áreas con entidad propia en la psicología cognitiva, se trata de procesos más globales en los que entran en una interacción compleja los diferentes componentes del sistema cognitivo en un proceso particular (Feixas y Miró,1993, p.224). Este enfoque se centra en la solución y asimilación de problemas de la vida cotidiana del individuo mediante la habilidad del razonamiento y estrategias para lograr un funcionamiento efectivo y saludable del sujeto, aunque no cuente con la respuesta rápida al alcance.

- **Modelos basados en las teorías evolucionistas y motrices de la mente.**

Existen otros modelos de terapia cognitiva que no parten de la psicología del procesamiento de información, sino de la epistemología evolutiva, como metodología adecuada para la psicología cognitiva (Feixas y Miró,1993, p.224). Este modelo afirma que la perspectiva motriz y evolucionista ve a los organismos como creadores y productos de su ambiente. Nuestra experiencia, por tanto, no refleja las propiedades intrínsecas de los objetos (ni de nosotros mismos como objetos), sino que refleja la actividad clasificatoria, autorreferente, de la mente humana, en otras palabras, la actividad mental se concibe como la construcción de modelos estructurales tanto de la realidad externa como interna (Feixas y Miró,1993, p.225).

Algunas de las características prácticas más destacadas de este modelo psicoterapéutico son la brevedad, que se centra en el presente, el problema y su solución, y que tiene un carácter preventivo de futuros trastornos (Álvarez et al, 2016, p.53).

Durante la terapia se busca eliminar la conducta o pensamiento que evitan que el individuo sea funcional y saludable en su día a día, enseñándolo a controlar y modificar los productos cognitivos que le afectan. Este enfoque permite el acceso a estructuras muy profundas y a su modificación, con resultados comprobados y perdurables que generan un cambio elegante, al producir un profundo cambio fisiológico, que implica imperturbabilidad ante las adversidades, tomando en cuenta que, en casos de recaídas, el cliente puede usar lo aprendido (Álvarez et al, 2016, p.53).

Los principales elementos comunes a las intervenciones denominadas cognitivas son (Álvarez et al, 2016, p.54):

- Las personas no sólo cambian ante el entorno, sino que lo interpretan de forma activa. Por lo tanto, reaccionan más a las representaciones cognitivas que a los acontecimientos *per se*.
- Los individuos son capaces de pensar sobre sus propios pensamientos (metacognición).
- La cualidad del pensamiento ejerce una gran influencia sobre las emociones y la conducta, aunque no se afirma una relación lineal.
- Al menos algunas cogniciones pueden ser evaluadas de modo objetivo y ser modificadas.

La psicología cognitiva intenta entender cómo la mente procesa la información que percibe, cómo organiza, recuerda y utiliza esta información son básicamente los objetos de estudio de este enfoque (Guillén et al, 2000, p.11). Todo esto para poder detectar y

eliminar aquellos comportamientos desadaptativos y reemplazarlos por conductas saludables y funcionales.

### **3.1.2 Autores y teorías del modelo.**

#### **a) Albert Ellis.**

La terapia racional-emotiva de Ellis considera que en el núcleo de la mayoría de los trastornos psicológicos se halla la tendencia humana al pensamiento irracional (Feixas y Miró, 1993, p.216). Los individuos interpretan los acontecimientos en base a un conjunto de creencias irracionales que alteran la percepción real de lo que está sucediendo.

Su enfoque se basa en la creencia de que la persona puede sustituir conscientemente los pensamientos irracionales por otros más razonables (Feixas y Miró, 1993, p.212). Se busca reemplazar el pensamiento negativo y absolutista por una más realista y general, para poder resolver de forma objetiva lo que se le presente al individuo. La terapia racional emotiva conductual insiste en que las causas más importantes de las neurosis no son los acontecimientos sino las creencias irracionales y disfuncionales que se encuentran dentro del sistema de creencias que incluye todo el sistema cognitivo (Álvarez et al, 2016, p.55).

Una creencia irracional de caracteriza por (Álvarez et al, 2016, p.55):

- I. Ser inconsciente de manera lógica; esto es, partir de premisas falsas o resultar de formas incorrectas de razonamiento.

- II. Ser inconsciente con la realidad; no es concordante con los hechos, es distinto a lo observable.
- III. Ser dogmática, absolutista, expresada con demandas (en vez de preferencias o deseos). Aparece con el empleo de términos como “necesito”, “debo”, “debe”, “no puedo”, “jamás”, en lugar de “deseo”, “prefiero”, “es mejor”, “no me gusta”, “es peor”.
- IV. Conducir a emociones o conductas inapropiadas o “autosaboteadoras”.
- V. No ayudar (o impedir) en el logro de los objetivos de la persona.
- VI. Las demandas pueden estar dirigidas hacia sí mismo, los otros o el mundo en general.

Para una mejor comprensión de sus conceptos, Ellis y Dryden ejemplifican algunas cogniciones (Álvarez et al, 2016, p.55):

- Observaciones (no evaluativas) que se limitan a lo observado: “el coche rojo está en movimiento.”
- Inferencias no evaluativas que incorporan hipótesis o supuestos que pueden ser acertados o erróneos: “el conductor del coche rojo tiene prisa.”
- Interferencias evaluativas que incorporan hipótesis o supuestos que pueden ser acertados o erróneos, y tienen un impacto emocional en la persona: “como ya no me manda mensajes significa que ya no me quiere.”

- Evaluaciones preferenciales son deseos o intenciones de algo que quiere una persona: “quisiera aprobar mis exámenes.”

Las evaluaciones demandantes (llamadas por Ellis creencias irracionales) se caracterizan por su rigidez y total intolerancia a la frustración, tales demandas pueden estar dirigidas hacia sí mismo, los otros o el mundo en general (Álvarez et al, 2016, p.56). Estas evaluaciones demandantes llevan a las emociones o conductas disfuncionales o “autosaboteadoras” que caracterizan los trastornos que los pacientes quieren eliminar mediante la terapia.

La terapia racional emotiva cuenta con una serie de técnicas que posibilitan un control eficaz del propio destino y vida, de las emociones y pensamientos acerca de las cosas que el individuo se dice a sí mismo, estas técnicas pueden clasificarse en tres grandes rubros los cuales se explican a continuación (González, 1999, p.75):

### **I. Cognoscitivas.**

Los humanos no pueden dejar de pensar, por tal motivo, el psicoterapeuta debe estar muy consciente del enorme papel que la cognición o el filosofar desempeñan en los asuntos humanos, ya que, así como pueden trastornar de manera emocional a una persona, también la pueden ayudar a superar dicho trastorno:

- Refutación de creencias irracionales. Detectar las creencias irracionales del paciente para poder ayudarlo mediante la refutación a poder abandonarlas y reemplazarlas por una nueva filosofía racional.



- Sugestión y autosugestión. La psicoterapia tiende a contener una gran dosis de sugestión ya que en gran medida los humanos creen lo que desean creer, en lugar de confiar en la “verdad”, los propios pacientes se transforman debido a una fuerte convicción de que las propias cosas no deben ser tan malas después de percibir sus propios defectos o las imperfecciones del mundo exterior, con estas autosugestiones nuevas en sus totalidades, se sienten mucho mejor al llegar a comprobar que pueden existir con felicidad, ya sean que fracasen o no.
- Interpretación de defensas. Se explica al cliente que a pesar de lo inadecuado, incompetente o vergonzoso que sea su comportamiento, él no es una persona mala por conducirse de esa manera.
- Presentación de elecciones y acciones alternativas. La terapia racional emotiva establece que el ser humano posee un amplio grado de elección o albedrío y que puede determinar, en parte, aunque con mucha práctica, como siente y actúa, la elección ampliada y flexible constituye una de las esencias de la salud emocional.
- Precisión semántica. El pensamiento humano se ve distorsionado parcialmente a causa de las imperfecciones del lenguaje, esto es, del empleo de un lenguaje inexacto, los terapeutas pueden ayudar a sus pacientes a adquirir precisión semántica y a cambiar de manera radical sus creencias irracionales, mediante la corrección de su lenguaje.
- Enseñando afirmaciones dialécticas y filosofías racionales. Se pretende que el paciente sea más dueño de sí mismo, ya que al discutir sus creencias irracionales sabrá por qué están así y cómo distinguir las ideas racionales de las irracionales.

- Terapia de re-atribución. Las personas a menudo tienden a atribuir motivos, razones o causas, a los demás y a los acontecimientos, si las suposiciones del paciente fuesen infundadas, se debería trabajar con él para acabar con esas atribuciones y tratar de que haga algo práctico por solucionar sus quejas.
- Métodos de distracción. En general, estas técnicas funcionan, ya que mientras el individuo las practica, se concentra en lo que hace y no en lo angustiante de las cosas. Algunos métodos de distracción son la relajación, el yoga y los deportes.
- Métodos de imaginar. Son aquellos que permiten a los pacientes, al menos en su imaginación, encarar a personas y a acontecimientos por los que sienten verdadero temor; al inducirlos apreciarán que tales experiencias activantes no son en realidad tan terribles como ellos piensan.
- Venciendo sentimientos de inutilidad. Los problemas emocionales que el terapeuta encuentra en sus pacientes están relacionados con la molesta ansiedad o con la poca tolerancia a la frustración. Si bien es deseable clasificar los actos para mejorarlos, hay que mantener el ideal de no clasificar en absoluto su yo, su totalidad.
- Empleo del humor e intención paradójica. Cuando las personas tienden a ser muy serias sobre sus deseos y frustraciones, un método para ayudarlas a superar esto es reducir el absurdo, de un modo humorístico, sus creencias irracionales. Mediante estos métodos el terapeuta ayudará al paciente a sonreír y, por consiguiente, a aceptarse a sí mismos con sus puntos vulnerables y fallas.

## **II. Conductuales.**

La terapia racional emotiva posee un componente emotivo característico que la hace más completa, ya que contiene tácticas cognoscitivas, emotivas y conductuales; de estas últimas una de las más importantes es el Condicionamiento Operante y Procedimientos de Autocontrol.

## **III. Emotivas.**

La terapia racional emotiva utiliza palabras y frases muy fuertes, tales palabras tienen un significado y un sentido más intenso que sus sinónimos menos emocionales, algunas de las técnicas emotivas utilizadas son las siguientes:

- Imágenes racional emotivas. El pensamiento y las imágenes positivas proporcionan buenos resultados debido a que también abarcan elementos filosóficos.
- Aceptación incondicional. Se hace todo lo posible para aceptar por completo a los clientes, al mismo tiempo que se les enseña de manera activa y directa a auto aceptarse.
- Ejercicios contra la vergüenza. Constituyen un método tanto emotivo como conductual, llevar al paciente a entender que su comportamiento “tonto” sólo los convierte en personas que han cometido errores y que de ningún modo hace de ellos individuos verdaderamente tontos.
- Revelación de uno mismo. Esta técnica sirve para ayudar a los pacientes a renunciar a sus sentimientos de inutilidad e inadecuación, ya que la mayoría de las personas en realidad desean hablar de sí mismas y expresar sus

sentimientos, sobre todo a aquéllos con quienes desean tener relaciones estrechas.

- Desempeño del papel. Es realizado, por lo general, de un modo abreactivo, con el fin de hacer revivir experiencias emocionales tempranas para su liberación catártica.

Ellis afirma (Álvarez et al, 2016, p.57): “Las personas no pueden evitar crear teorías sobre el mundo, sobre sus relaciones interpersonales y sobre sí mismos, estas teorías, esquemas o paradigmas pueden guiar a la persona a afrontar adecuadamente su entorno o pueden llevarla a un deficiente afrontamiento y una psicopatología”. Para que la persona pueda afrontar de forma adecuada su entorno necesita que su percepción sea racional y productiva buscando las mejores soluciones, de lo contrario si su percepción es irracional solo creara o construirá pensamientos, sentimientos o conductas que sabotarán sus propios intereses, valores y metas.

## **b) George Kelly.**

Se considera a Kelly el primer teórico que presenta una teoría de la personalidad, y un enfoque de la clínica y de la terapia que se puede considerar cognitivo (Feixas y Miró, 1993, p.211). Con su teoría Kelly hace hincapié en los pensamientos del individuo y se concentra más en su personalidad individual que en la situación. Kelly se refería a su aproximación a la personalidad como la teoría del burro, con esto quería decir que la teoría atañe a la “naturaleza del animal” y no a las fuerzas ambientales que empujan (“teorías de la horqueta”) o jalan (“teorías de la zanahoria”) al individuo (Clonninger, 2003, p.382).

Su teoría se basa en la sistematización de las estructuras de significado del individuo, y su práctica clínica en la comprensión de tales estructuras en los propios

términos del sujeto (Feixas y Miró, 1993, p.211). Las múltiples manifestaciones humanas y procesos psicológicos tienen su sitio en el proceso de dar significado, regido por el sistema de constructos. La realidad de la gente depende del significado que construya en el contexto de su vida (Clonninger, 2003, p.401).

Según el enfoque de Kelly, el conocimiento se organiza jerárquicamente en un sistema de constructos personales o estructura cognitiva global, entendida como una compleja red semántica organizada jerárquicamente (Feixas y Miró, 1993, p.217). De acuerdo con esta jerarquía en los primeros niveles se encuentran los esquemas globales los cuales definen la identidad de la persona, son aquellos constructos que dirigen el proceso de dar sentido a los acontecimientos. Nos preparamos para los acontecimientos que anticipamos. Esta anticipación, precisa o imprecisa, determina nuestras acciones, pensamientos y emociones (Clonninger, 2003, p.401).

Dado que podríamos construir el mundo de manera diferente, nuestras creencias no tienen el estatus de verdades objetivas, más bien, deberíamos hacer hincapié en el acto de construir, percatándonos de que nuestros conceptos nunca son idénticos a la realidad última sino siempre tentativos y sujetos a revisión, esta incertidumbre puede traer libertad más que ansiedad (Clonninger, 2003, p.385).

Kelly se centra en la estructura del sistema de constructos personales y en sus procesos de cambio más que en la comprensión de la génesis de tal sistema, a pesar de otorgar también un peso importante a la reconstrucción que el sujeto hace de su propia historia (Feixas y Miró, 1993, p.245).

Los individuos anticipan la confirmación de sus constructos en base a sus experiencias y lecciones del pasado. Los procesos de una persona están

psicológicamente canalizados por las formas en que anticipa los eventos (Clonninger, 2003, p.410).

### **c) Aaron T. Beck.**

Una de las formas más importantes y prometedoras de la terapia cognoscitiva para tratar la depresión fue ideada por Aaron Beck en 1967 (Morris y Maisto, 2001, p.554). El depresivo nace cuando desarrolla patrones negativos e irracionales del pensamiento que tienen sobre sí mismos. El enfoque que desarrollo Beck supone que el depresivo tiene pensamientos negativos acerca de sí mismo, del mundo y del futuro, lo que se conoce como la tríada cognitiva de la depresión, estos pensamientos pueden identificarse y modificarse con la obtención de datos que cuestionen su validez (Feixas y Miró, 1993, p.212).

Beck piensa que la depresión se origina en patrones negativos del pensamiento que el individuo desarrolla acerca de sí mismo, sobre todo los depresivos interpretan los hechos en forma distorsionada, muy autocrítica e inconveniente (Morris y Maisto, 2001, p.554). Esto se da debido a la aparición de los errores cognitivos en los pensamientos de los individuos, con los cuales se globaliza e interpretan las situaciones o pensamientos de forma irracional.

Beck llama “errores cognitivos” a las formas de procesamiento características de los pacientes deprimidos tales errores han sido identificados y tipificados (Feixas y Miró, 1993, p.220):

1. *Pensamiento absolutista de tipo todo o nada.* Se manifiesta en la tendencia a ver todas las experiencias según dos posibilidades opuestas, tomando una de ellas.
2. *Sobre generalización.* Proceso de establecer una regla o conclusión general a partir de detalles que no la justifican, por tratarse de hechos aislados que no se pueden aplicar a otras situaciones.
3. *Filtro mental.* Se trata del proceso de filtrar la experiencia de modo que se atiende sólo a un detalle de la situación sin darse cuenta de otras cosas que suceden alrededor.
4. *Descalificación de lo positivo.* Se rechazan las experiencias positivas, insistiendo en que no cuentan por algún motivo u otro, de esta forma se pueden mantener creencias negativas a pesar de las experiencias positivas.
5. *Sacar conclusiones precipitadas.* Se trata de llegar a conclusiones precipitadas sin disponer de datos suficientes que las apoyen, presenta dos variantes:
  - 5.1 *Lectura del pensamiento.* se presume la capacidad de saber lo que otro está pensando sin molestarse en comprobar lo o preguntarlo.
  - 5.2 *Rueda de la fortuna.* Se considera que algo va a salir mal antes de que haya indicios para pensarlo este pensamiento puede basarse en supersticiones negativas destino ley de Murphy etcétera.
6. *Engrandecer o minimizar.* Exagerar la importancia de unos acontecimientos en detrimento de otros, a veces toma la forma de pensamiento catastrófico.
7. *Deberes imperativos.* Se trata de auto imposiciones que nos hacemos cuando los bebés no se cumplen aparecen sentimientos de culpa y fracaso.

8. *Personalización*. Tendencia atribuirse uno mismo la responsabilidad de errores o hechos externos, aunque no haya base para ello.

Para este enfoque cognitivo el pensamiento automático interviene en la formación y mantenimiento de una gran variedad de problemas psicológicos (Feixas y Miró, 1993, p.221). Por ello es necesario enseñar al paciente a modificar aquellos pensamientos que surgen en situaciones inesperadas o estresantes, y las cuales puedan desencadenar un cuadro de depresión.

Las suposiciones de Beck sobre la causa de la depresión se parecen mucho a las de la terapia racional-emotiva, sólo que el estilo del tratamiento difiere de manera considerable, a semejanza de la terapia racional-emotiva, la de Beck se propone ayudar al cliente a aprender nuevas formas más realistas y flexibles de pensar (Morris y Maisto, 2001, p.554). Los terapeutas cognoscitivos toman una actitud con un desafío y confrontación menor que los racional-emotivos, tratando de ayudar al cliente a identificar todos aquellos pensamientos irracionales para poder enseñarle a eliminarlos o modificarlos de forma objetiva y científica.

### **3.1.3 Técnicas del modelo.**

Los modelos cognitivos entienden la psicoterapia como un esfuerzo de colaboración que realizan cliente y terapeuta, de esta forma, se busca un consenso explícito en relación con la naturaleza de los problemas del cliente, los fines de la terapia e incluso los medios para alcanzarlos (Feixas y Miró, 1993, p.227). Con estas terapias se busca abrir el sistema cerrado de creencias del cliente, cuestionando dichas creencias y modificando conductas y pensamientos. Las técnicas cognitivas específicas proporcionan puntos de entrada a la organización cognitiva del paciente (Barlow, 2018, p.297).



El terapeuta cognitivo usa técnicas para provocar y poner a prueba los pensamientos automáticos y para identificar los esquemas, esto ayuda a terapeuta y paciente a entender la construcción de la realidad del paciente (Barlow, 2018, p.297). De esta forma es más fácil modificar constructos cognitivos que el paciente tiene de su entorno de forma saludable y eficiente.

- **Recursos técnicos**

Partimos de los procedimientos originados en la modificación de conducta hasta llegar a aquellos más característicamente cognitivos (Feixas y Miró, 1993, p.230):

1. *Asignación gradual de tareas.* Asignar de forma controlada la ejecución de ciertas conductas tienen la ventaja cognitiva de contrarrestar la idea que tiene el paciente de que no podría llevarlas a cabo.
2. *Técnicas de distracción.* La propuesta de actividades agradables para el individuo o entretenidas en momentos de depresión o ansiedad permite dirigir los procesos de atención hacia otro tipo de estímulos, incrementando la probabilidad de generar procesos cognitivos más adaptativos.
3. *Relajación.* La ventaja cognitiva de este procedimiento clásico es su valor en cuanto a incrementar la percepción del propio autocontrol que tiene el cliente.
4. *Programación de actividades.* Establecer una agenda concreta de las actividades a realizar por parte del cliente tiene la ventaja cognitiva de evitar la inercia la dificultad para tomar decisiones y la rumiación excesiva.

5. *Valoración del dominio y agrado.* Consiste en pedir al cliente que registre mediante una escala de uno a 5 el nivel de agrado o de dominio con que realiza sus actividades diarias.
6. *Autoobservación.* Equivalente a la línea base conductista, permite obtener información más precisa sobre las actividades del cliente y su estado de ánimo.
7. *Uso de autoasersiones.* Se trata de la preparación de mensajes de enfrentamiento adaptativos que el cliente debe repetir antes durante y después de situaciones estresantes o ansiosas.
8. *Entrenamiento en habilidades específicas.* Cuando la evaluación del problema identifica déficits específicos la mayoría de los modelos cognitivos introducen elementos de entrenamiento adecuados para incrementar las habilidades del cliente.
9. *Ensayo conductual y role playing.* En general tiene la función de practicar en la consulta conductas que el cliente deberá realizar en su contexto natural.
10. *Ensayo cognitivo.* Consiste en pedirle al paciente que imagine sucesivamente cada uno de los pasos que componen la ejecución de una tarea.
11. *Explicación del fundamento teórico al cliente.* La breve y sencilla exposición del modelo cognitivo que se va a aplicar de las causas de su problema y de los objetivos de la terapia, proporciona un marco claro y esperanzador donde el problema queda explicado y se vislumbran alternativas de futuro.

12. *Identificación de pensamientos disfuncionales.* La detección de la aparición de tales pensamientos automáticos permite el terapeuta involucrar al paciente en la tarea de combatirlos.
13. *Registro diario de pensamientos disfuncionales.* Se trata de un registro de Beck que constituye la esencia de la terapia cognitiva para la depresión, aunque se puede emplear también en otros trastornos.
14. *Identificación de errores cognitivos.* Característico del enfoque de Beck, supone enseña al paciente a reconocer sus errores de procesamiento.
15. *Disputa racional.* Es el principal instrumento de la terapia racional-emotiva y consiste en el cuestionamiento abierto y directo de las creencias del cliente.
16. *Análisis de costes y beneficios.* Supone plasmar en una hoja de papel un análisis de las ventajas y desventajas de recurrir a un determinado pensamiento automático o creencia o bien realizar una determinada conducta.
17. *Técnicas de re-atribución.* Consiste en un análisis detallado, sobre el papel, de las suposiciones del paciente acerca de las causas o responsabilidades de determinados acontecimientos.
18. *Trabajo con imágenes.* Muchos clientes evocan imágenes intensas en lugar de pensamientos automáticos, el trabajo con imágenes de enfrentamiento puede tener un efecto positivo.
19. *Búsqueda de soluciones alternativas.* Se anima al cliente a inventar nuevas soluciones suspendiendo el juicio crítico durante el ejercicio, a continuación, terapeuta y cliente analizan cuidadosamente las soluciones anotadas.

20. *Identificación de esquemas.* Después de la detección y discusión de un cierto número de pensamientos automáticos, se puede observar un predominio de ciertos temas que reflejan el control que determinados esquemas supra ordenados tienen sobre el patrón idiosincrásico de procesamiento de información del cliente.

21. *Técnica de rol fijo.* Es un procedimiento complejo diseñado por Kelly, en el que el cliente escribe una descripción de sí mismo y luego el terapeuta la reescribe de forma que permita la exploración de otros esquemas alternativos.

22. *Biblioterapia.* Algunos modelos cognitivos son proclives a recomendar la lectura de textos específicos que refuerzan el conocimiento cognitivo del problema por parte del cliente.

Ninguna de estas técnicas suele aplicarse indiscriminadamente a todos los pacientes ni en cualquier situación; algunas tienen aplicaciones muy específicas de acuerdo con cada modelo (Feixas y Miró, 1993, p.234).

## **I. Cuestionamiento.**

A través del interrogatorio el terapeuta cognitivo pretende conocer lo que está pensando la persona en lugar de decirle lo que cree que está pensando. Aunque el cuestionamiento es en sí mismo un medio poderoso para identificar y modificar los pensamientos automáticos y los esquemas, es importante que las preguntas se planteen de manera cuidadosa y diestra. Los terapeutas deben regular y plantear las preguntas con cuidado para ayudar a los pacientes a reconocer sus pensamientos y esquemas y a sopesar los problemas con objetividad (Barlow, 2018, p.300).

## **II. Asignación de tareas de autoayuda.**

Es la terapia cognitiva es muy importante la asignación regular de tareas, cuando las pacientes aplican de forma sistemática a su vida lo que aprendieron en las sesiones es más probable que logren un progreso significativo en la terapia y que puedan conservar sus ganancias una vez que termina el tratamiento (Barlow, 2018, p.300):

- a. **Lógica.** Las tareas aumentan la confianza de los pacientes en sí mismos y les brindan métodos para seguir trabajando en los problemas una vez que termine el tratamiento. Los terapeutas cognitivos enfatizan la importancia de las tareas cuando comparten con los pacientes la razón que cumplen en la terapia.
- b. **Asignación y revisión de tareas.** La tarea asignada debe relacionarse directamente con el contenido de la sesión, de modo que el paciente entienda su propósito e importancia. Durante la primera parte de las sesiones, terapeuta y paciente discuten la tarea de la semana anterior y el terapeuta resume los resultados.
- c. **Dificultades para completar las tareas.** Cuando un paciente no realiza las tareas asignadas o lo hace sin convicción, el terapeuta cognitivo provoca pensamientos automáticos, esquemas o problemas conductuales que pueden ayudarlos a entender dónde se encuentra la dificultad.

- **Terapias cognoscitivas.**

Las psicoterapias cognitivas son procedimientos activos, directivos, estructurados y de breve duración, para el tratamiento de una gran variedad de trastornos psicológicos,

proponen una colaboración abierta con el cliente para afrontar su problema, planteando un modelo explicativo simple y sugiriendo estrategias específicas para su resolución (Feixas y Miró,1993, p.227). Los individuos pueden tener una idea errónea sobre ellos mismos y el mundo en general, mediante este tipo de terapias se busca identificar ideas y pensamientos para poder modificarlos y corregirlos por otros más saludables y adaptativos. Psicoterapias que, a fin de modificar la conducta, buscan ante todo cambiar las percepciones que el cliente tiene de su vida (Morris y Maisto, 2001, p.553).

El objetivo de los tratamientos cognitivos es el cambio de las estructuras cognitivas que dificulten el buen funcionamiento del sujeto (Feixas y Miró,1993, p.227). Para poder lograr esto se apoyan en una serie de procedimientos con el propósito de la modificación cognitiva, los cuales están enlistados de la siguiente manera:

### **I. Terapia por inoculación de estrés.**

Tipo de terapia cognoscitiva que entrena a los clientes para que enfrenten las situaciones estresantes, aprendiendo un patrón más útil de discurso interior (Morris y Maisto, 2001, p.553). Gracias a esta terapia se identifican los discursos internos negativos que se producen frente a situaciones estresantes y se modifican por discursos saludables y funcionales transformando el estrés y la ansiedad.

### **II. Terapia cognoscitiva de Beck.**

Aquella que identifica y modifica los patrones negativos y autocríticos del pensamiento (Morris y Maisto, 2001, p.554). Mediante esta terapia se pretende ayudar al paciente a aprender formas más realistas y flexibles de pensar en cuanto a situaciones

negativas que se le presenten, evitando la dramatización y exageración negativa de dichas situaciones.

### **III. Terapia de aceptación y compromiso.**

Las estrategias de la terapia de aceptación y compromiso se diseñaron con base en la observación de que al mismo tiempo que los seres humanos intentan evadir estos pensamientos y sentimientos dolorosos, a menudo manifiestan una clase de evitación de la experiencia misma (Nezu et al, 2006, p.283). Con esta terapia se busca concientizar de aquellos sucesos traumáticos o dolorosos que han marcado alguna etapa en la vida del individuo y que no ha podido verbalizar, evitando o eliminando conductas dañinas que sirvan como escape a esta situación.

### **IV. Tensión aplicada.**

La meta de la tensión aplicada es aumentar la presión arterial y prevenir así el desvanecimiento en quien sufre una fobia de SID (sangre/inyección/daño), al enseñar la tensión aplicada, el terapeuta instruye a sus pacientes a tensar grupos musculares en sus brazos y piernas durante intervalos de cinco segundos (Nezu et al, 2006, p.284). Al emplear esta terapia se instruye al individuo para que pueda controlar su flujo sanguíneo y evitar de esta forma que al enfrentarse al estímulo desagradable se desvanezca.

### **V. Terapia de procesamiento cognitivo.**

Se elaboró para tratar los síntomas específicos del trastorno por estrés postraumático en sobrevivientes de abuso sexual (Nezu et al, 2006, p.286). Esta terapia

busca reconocer aquellos patrones erróneos de pensamiento que ha generado la víctima del abuso en un ambiente controlado para poder modificarlos.

#### **VI. Restructuración cognitiva.**

Es un término amplio para diversos planteamientos de índole cognitivo que pretenden reducir los pensamientos automáticos negativos y aminorar los esquemas desadaptativos (Nezu et al, 2006, p.288). A través del empleo de esta terapia se busca que los pacientes identifiquen los patrones de pensamiento negativo y que comprendan como influyen en sus emociones y conductas en situaciones estresantes, para poder cambiar esta mentalidad con otros patrones más saludables.

#### **VII. Terapia de exposición.**

La terapia de exposición comienza por educar al paciente a evaluar mejor su grado de angustia o ansiedad, la técnica real de la exposición puede aplicarse mediante imaginación o en vivo, y se trata de que los pacientes experimenten escenas cada vez más perturbadoras (Nezu et al, 2006, p.290). Mediante esta terapia se permite que el paciente se habitué a los estímulos que le generan ansiedad o estrés, ya sea mediante la imaginación con escenas no realistas o de forma literal, de esta forma el paciente identifica los niveles de ansiedad y estrés que estos estímulos le producen y aprende a controlarlos.

#### **VIII. Terapia racional-emotiva.**

Terapia cognoscitiva directiva que se fundamenta en la suposición de que el problema psicológico del cliente se debe a ideas irracionales y auto denigrantes, y de que



la función del terapeuta es cuestionar esas creencias (Morris y Maisto, 2001, p.553). En esta terapia se debe encarar efusivamente las ideas disfuncionales del cliente, auxiliado de técnicas como la persuasión, el reto, las órdenes y los argumentos teóricos, para poder reinterpretar sus ideas y disminuyendo la posibilidad de deprimirse.

### **3.2 Área de la psicología: Organizacional.**

La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Naylor, 1992, p.17). Basada en los problemas propios de la industria, la psicología industrial busca formular y modificar los procedimientos para poder mejorar las condiciones en las empresas y organizaciones.

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901, fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Blum y Naylor, 1992, p.33). Con este tipo de acciones se originó el interés de aplicar la psicología no solo a la publicidad sino al área industrial en general.

Durante la primera guerra mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales (Blum y Naylor, 1992, p.34). Este tipo de pruebas colectivas y actividades de los psicólogos abrieron paso a los principales campos de desarrollo psicológico posteriores a la guerra como las pruebas de grupos y el inventario de personalidad.

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial (Blum y Naylor, 1992, p.35). Algunas industrias decidieron iniciar con sus propios programas de investigación de personal proponiendo las bases y el impulso para que la psicología industrial fuera más allá de solo la selección del personal y las condiciones de trabajo, e involucrará también las motivaciones, moral y relaciones interpersonales de los trabajadores.

La actividad tradicional de los psicólogos en la industria ha sido la selección y la colocación de empleados, la estimulante tarea de tratar de distinguir a los “buenos” trabajadores de los “malos”, con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección, puede decirse que coincide con las primeras formulaciones de la psicología industrial (Blum y Naylor, 1992, p.42). Este tipo de problemática en la industria llamó la atención de diversos psicólogos industriales precursores quienes ya utilizaban las pruebas psicológicas como Münsterberg para resolver algunos problemas de selección de personal o Scott y Bingham para seleccionar vendedores.

Las personas representan uno de los recursos más importantes para las empresas industriales o de negocios, así, los términos *selección* y *colocación* designan fases separadas del campo, cada vez más importantes, de la planeación del potencial humano (Blum y Naylor, 1992, p.42). Es necesario llevar acabo procesos correctos y efectivos de selección y colocación de los futuros trabajadores para poder lograr un buen funcionamiento de las compañías.

Resulta evidente que las personas tienen diferencias entre sí, como campo de la psicología, el estudio de las diferencias individuales ha proporcionado el impulso para todo el movimiento de las pruebas psicológicas (Blum y Naylor, 1992, p.43). Gracias a la existencia de las diferencias individuales es posible tener una base para poder

seleccionar y colocar al individuo en base a ellas y aprovechándolas al máximo en su desempeño.

La teoría de las pruebas en la industria se basa en las diferencias individuales entre los trabajadores, de hecho, la finalidad del proceso de selección es la de aprovechar plenamente esas diferencias, para seleccionar en primer término a las personas que poseen la mayor cantidad de atributos inherentes al éxito en el empleo (Blum y Naylor, 1992, p.47). Por ello es necesario contar con instrumento de medición eficaces y confiables que se apeguen y concuerden con lo que cada empresa u organización de la industria está buscando.

Las pruebas psicológicas podrían definirse como aquella “que mide una muestra estándar de la conducta humana” (Blum y Naylor, 1992, p.129), dicha muestra debe ser suficientemente grande y representativa del comportamiento a medir y que las preguntas a realizar sean administradas uniformemente, manteniendo la prueba psicológica válida, confiable y estándar.

Las pruebas psicológicas pueden clasificarse en varios grupos, dependiendo de la finalidad particular del sistema de clasificación, de los cuales algunos serán enlistados a continuación (Blum y Naylor, 1992, p.):

- a. Tipo de conducta medida. Pruebas diseñadas para medir la inteligencia, la personalidad, los intereses, la visión, las aptitudes musicales, las aptitudes artísticas, las aptitudes mecánicas, las habilidades verbales, etc., donde cada uno de los grupos incluye una conducta bastante específica.

- b. Pruebas de desempeño y pruebas de aptitudes. Las de desempeño miden al potencial de una persona en un campo dado mientras que las de aptitudes son una medida de la destreza y habilidad actual de la persona en el momento en que se efectúa la prueba.
- c. Pruebas de papel y lápiz y de desempeño. Pruebas en papel en las cuales el sujeto marca sus respuestas, una variación de estas son las que involucran algún tipo de actividad de manipulación de objetos.
- d. Pruebas de rapidez y pruebas de poder. La tarea consiste en completar tantas preguntas como sea posible en un corto periodo. Una variación de estas es aquellas en las que las preguntas son más difíciles y el tiempo dado para responderlas es más largo.
- e. Pruebas individuales y de grupo. Las pruebas individuales no pueden ser aplicadas al mismo tiempo a 2 o más personas a diferencia de las de grupo las cuales cuya administración resulta más económica.
- f. Pruebas de lenguaje y no idiomáticas. El desempeño en estas pruebas depende, en parte, de la capacidad idiomática del examinado, cualquiera que sea el tipo de habilidad que la prueba deba medir. Aquellas pruebas que no requieren capacidades lingüísticas por parte del examinado son denominadas no idiomáticas.

Las pruebas psicológicas en la industria deben abordarse con cuidado, el resultado esperado al mejorar la selección de los solicitantes es que disminuirán los costos de entrenamiento y los cambios de personal, aumentara la producción, se reducirán los accidentes y las probabilidades de accidentes y se incrementará la moral de trabajo (Blum y Naylor, 1992, p.133). Si bien son un factor importante en la industria, no son un factor decisivo para el éxito o fracaso del trabajador ya que en el intervienen diferentes factores que pueden no estar bajo el control de sus habilidades evaluadas.

Las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado, la administración de pruebas es conveniente, pero debe tenerse cuidado de que cuando se apliquen en la industria sean apropiadas (Blum y Naylor, 1992, p.136). Cada empresa u organización debe asegurarse de que las pruebas psicológicas que se aplicaran tienen la validez suficiente y medirá los aspectos que mejor sirvan o se identifiquen con ellos.

La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al utilizarlas en la industria, es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, que conduce a una evaluación estadística (Blum y Naylor, 1992, p.139). Facilitan la evaluación de determinados factores que las entrevistas y cartas de recomendación no podrían, además de que pueden mejorar el proceso de selección de personal.

Los psicólogos pueden proporcionar descripciones de un individuo, la gerencia debe ofrecer un criterio y, unidos, pueden decidir si una persona satisface o no el criterio establecido, finalmente, la decisión de contratar o promover debe tomarla la gerencia, y no el psicólogo (Blum y Naylor, 1992, p.194). La tarea del psicólogo en las empresas es describir las características de un individuo para que la gerencia pueda tener una mejor estimación sobre si cumple o no con el perfil buscado para determinado trabajo.

El criterio es fundamental para todas las mediciones de la psicología industrial, sin criterios adecuados, la psicología industrial es ineficiente y deja de ser una ciencia (Blum y Naylor, 1992, p.251). El psicólogo debe demostrar que sus métodos y sistemas son los mejores y más eficientes para el área industrial y que con ellos se pueden llegar a medir aspectos como el liderazgo, la motivación y satisfacción del trabajador, etc.

La psicología del trabajo es un campo de la psicología aplicada, relacionado con el desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo (Uribe, 2016, p.XXIX). A diferencia de lo psicólogos clínicos quienes tratan los problemas emocionales de forma directa, los psicólogos del trabajo se encargan de estudiar, investigar, recomendar e intervenir al solucionar problemas clínicos como lo podrían ser el alcoholismo en el trabajo.

La psicología del trabajo se ocupa de dos grandes actividades en las organizaciones: la industrial, de gestión o de personal y la de desarrollo, organizacional o de recursos humanos (Uribe, 2016, p.XXIX). Ambas actividades intervienen al momento de hablar del capital humano el cual se gestiona, al firmar contrato legal con el y planear sus periodos vacacionales, pero al cual también se le desarrolla al capacitarlo, previniendo accidentes y procurando su salud laboral.

Los psicólogos del trabajo participan en diferentes escenarios, tienen cabida en casi todo tipo de organización e industria, en el sector privado como bancos, industria química, manufactura, por citar algunos y en el ámbito público como dependencias del gobierno (Uribe, 2016, p.XXX). Los psicólogos pueden ser contratados en las empresas, como profesores universitarios, pueden ser consultores privados, etc.

Los psicólogos del trabajo se centran en el fortalecimiento de la efectividad y competitividad de las empresas, cuidando del trabajo digno para que se lleve acabo sin detrimento de la salud y bienestar del trabajador y, desde luego colaboran para que la economía de las organizaciones beneficie a todos sus participantes (Uribe, 2016, p.XXX). Todo esto se logra mediante la selección del personal, la evaluación del desempeño, la supervisión y la mejora y manejo de las relaciones laborales y sindicales.

La psicología del trabajo en México, según Martínez (Uribe, 2016, p.XL), se desarrolló a lo largo del siglo XX y plantea la importancia de remitirse a un pasado con el cual conectar el presente, hereda y se deriva del avance científico mundial, de la misma forma la psicología del trabajo mexicana se conecta con la psicología general e industrial a nivel mundial y en particular con la nacional.

La psicología del trabajo en México es producto y síntoma del nuevo orden mundial y a la vez está marcada por hombres y mujeres, profesionales de la psicología, con hechos y acciones que con él pasar de los años han permitido un desarrollo de la profesión en este país (Uribe, 2016, p.XL). Desde la cátedra inaugural de psicología en la UNAM, hasta la creación del primer departamento de trabajo en México se ha logrado desarrollar la psicología del trabajo en nuestro país.

## Conclusiones

A lo largo de la historia al trabajador se le ha exigido y dictado que el trabajo que realice debe hacerlo de forma rápida y eficaz, aunado a esto está la incorporación de la tecnología a la industria lo que resulta en tareas realizadas de forma consecutiva, sin descanso y en serie. Aun cuando de máquinas se habla, si se averiase alguna de ellas se llama a un especialista que pueda resolver de forma instantánea el problema existente de dicha avería, o mínimo se trata de identificar que es lo que le ha ocurrido para poder hacer algo al respecto.

Pero ¿Por qué no actuar de la misma manera cuando se trata de un trabajador de carne y hueso?, se les tacha de flojos, holgazanes, ineptos o mediocres si fallan o no cumplen con las expectativas y resultados esperados de su puesto.

Es necesario darle la importancia requerida a la salud laboral de los trabajadores, tomar en cuenta que más allá de ser un colaborador, un engrane o un número más en el sistema, es un individuo con anhelos, sueños y frustraciones que inevitablemente repercuten en su desempeño laboral del día a día.

Las industrias necesitan elaborar planes de trabajo y contingencia que sean capaces de detectar, contener y disminuir o eliminar aquellos problemas originados durante la jornada laboral que afecten el entorno social y personal de sus trabajadores.

Poder desarrollar e implementar acciones que favorezcan y generen calidad de vida en el trabajo, relaciones interpersonales saludables y un clima organizacional



estable, se reflejara indudablemente en los niveles y costes de producción y calidad, es decisión de cada empresa si serán de forma creciente o decreciente.

El estrés y sus repercusiones forman parte del ser humano y es muy importante poder controlarlo y minimizar los daños que pueda provocar al existir situaciones o circunstancias que lo originen, aprender a reducir los niveles de estrés facilitara la toma de decisiones y mejorara la salud psicológica de los trabajadores.

Como psicólogo laboral, su función es brindar las herramientas necesarias para poder mantener al personal en un estado de armonía y funcionalidad, capacitar y desarrollar al capital humano para que las tareas asignadas se lleven a cabo en tiempo y forma sin repercutir en su salud mental y física.

El psicólogo laboral necesita desarrollar estrategias de trabajo que puedan motivar y generar empatía con el trabajador. Un empleado con sentido de pertenencia será un colaborador valioso, más productivo, eficaz y un punto de partida para el resto, este tipo de empleados contagian y emanan sentido de responsabilidad y lealtad hacia la empresa, haciendo de su presencia en ellas clave para poder motivar y transformar al resto de los colaboradores.

Un empleado motivado correctamente, con esto nos referimos a que se le capacita constantemente, se le toma en cuenta en las decisiones que lo afectan, se le reconocen sus logros y se le ayuda a trabajar en sus debilidades, será un empleado que responda de forma funcional a las exigencias y retos que requiere su puesto. En caso contrario un empleado motivado de forma negativa o sin motivación alguna, es decir aquellos trabajadores a quienes se les exige respetar el horario laboral pero a quienes no se les pagan horas extras, empleados que carecen de condiciones salubres o seguras de

trabajo; serán colaboradores problemáticos y con un bajo rendimiento laboral, el cual se verá reflejado indudablemente en la producción y calidad del trabajo, pero también en el clima laboral y en las relaciones que establezca o genere con sus compañeros.

Conocer a los trabajadores y sus capacidades, así como sus expectativas respecto al trabajo facilitara implementar acciones que generen y aumenten los niveles de motivación entre ellos. Si bien es cierto que puede que lo que motive a un colaborador soltero y en sus veintes no sea lo mismo que motive a uno casado, con hijos y que esta por llegar a las cuatro décadas, no vuelve imposible otorgar un reconocimiento o recompensa por los resultados generados.

De igual forma aquel castigo que para algunos pudiera resultar excesivo o injusto, para algunos otros puede resultar justo y necesario, todo es cuestión de equilibrio y balance al momento de tomar en cuenta las sanciones a aplicar.

El objetivo del psicólogo industrial es seleccionar y capacitar al capital humano que la empresa necesita, para esto se apoya en una serie de recursos técnicos y pruebas psicológicas que facilitaran y agilizaran estos procesos de forma objetiva y eficaz.

Detectar y modificar conductas indeseables en los trabajadores no es tarea fácil, pero es una necesidad que se requiere trabajar y cubrir. A si mismo, motivar y replicar aquellas conductas que favorezcan un buen clima laboral y relaciones interpersonales sanas también es esencial.

Desde su aparición durante la segunda guerra mundial, los psicólogos industriales juegan un papel muy importante en la industria, son los encargados de seleccionar,

desarrollar, capacitar y gestionar el capital humano que labore en ellas, sin embargo, su tarea es guiar e instruir con la información y datos recabados para que la gerencia pueda tomar la mejor decisión. Es por ello por lo que su labor requiere de profesionales capacitados, objetivos y eficientes en su desempeño. El psicólogo laboral puede trabajar para la industria, impartir clases o trabajar de forma privada pero siempre con la tarea de buscar y generar el mejor capital humano para el mercado.

La psicología laboral en México tiene poco más de 110 años y desde su aparición se han mejorado las condiciones laborales de los mexicanos, se han creado secretarías y sindicatos que protegen y promueven los derechos de los trabajadores, así como también despertar el interés de los psicólogos mexicanos por involucrarse y generar un impacto en la industria.

Es innegable que el papel del psicólogo en las organizaciones es fundamental y innegociable, se requiere que el departamento de recursos humanos de cada empresa sea capaz de brindar las condiciones óptimas físicas, de salud y psicológicas que los trabajadores requieren y necesitan, y que no solo se encargue del trabajador como si de un simple folio se tratase.

## Referencias

Aldag, R. y Brief, A. (1993), Diseño de tareas y motivación del personal. México: Trillas.

Álvarez, S., Escoffié, E., Rosado, M. y Sosa, M. (2016), Terapia en contexto: una aproximación al ejercicio psicoterapéutico. México: El Manual Moderno.

Andrade, V. y Gómez, I. (2008), Salud Laboral. Investigaciones realizadas en Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80111670002> el 10 de enero.

Arias, F. y Heredia, V. (2011), Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. México: Trillas.

Barlow, D. (2018), Manual clínico de trastornos psicológicos: tratamiento paso a paso. México: El Manual Moderno.

Blum, M. y Naylor, J. (1992), Psicología Industrial. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2001), Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009), Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill Educación.

Cloninger, S. (2003), Teorías de la personalidad. México: Pearson Educación.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002), Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Dessler, G. (2001), Administración de personal. México: Pearson Educación.

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007), La Gestión de los Recursos Humanos. España: Mc Graw Hill.

El Sahili, L. (2012), Psicopatología clínica: trastornos psicológicos, cerebrales y endocrinos. México: Trillas.

Feixas, G. y Miró, T. (1993), Aproximaciones a la psicoterapia. España: Paidós.

Flórez, L. (2007), Psicología social de la salud: promoción y prevención. Bogotá: El Manual Moderno.

González, J. (1999), Psicoterapia de grupos: teoría y técnica a partir de diferentes escuelas psicológicas. México: El Manual Moderno.

Guillén, C. y Guil, R. (2000), Psicología del trabajo para relaciones laborales. México: Mc Graw Hill.

Guízar, R. (2013), Desarrollo organizacional Principios y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, R., Contreras, C. & Ito, M., (2002). Salud mental, estrés y trabajo en profesionales de la salud. SWS-Survey (Desarrollo y criterios de aplicación). México: UNAM.

Mankeliunas, M. (2001), Psicología de la Motivación. México: Trillas.

McQuaig, J. (1990), Como motivar a la gente. México: Diana.

Morris, C. y Maisto, A. (2001), Psicología. México: Pearson Educación.

Neves de Almeida, F. (1999), Psicología para Gerentes. México: Mc Graw Hill.

Nezu, A., Maguth, C. y Lombardo, E. (2006), Formulación de casos y diseño de tratamientos Cognitivo-Conductuales. México: El Manual Moderno.

Organización Mundial de la Salud. (2013). Salud Mental: un estado de bienestar. Recuperado de [https://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](https://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/) el 9 de noviembre.

Palmero, F., Fernández-Abascal, E., Martínez, F. y Chóliz, M. (2002), Psicología de la Motivación y la Emoción. España: Mc Graw Hill.

Peiro, J. y Rodríguez, I. (2008), Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos, España. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109> el 10 de enero.

Pérez, J. (2017), Calidad de vida en el trabajo. México: Manual Moderno.

Pérez, O. (2012), Análisis de la seguridad laboral mediante la medición de los niveles de estrés laboral. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Puerto Rico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63125563003> el 8 de enero.

Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. y Torreblanca, E. (2019), Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. Universidad de Zulia: Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499013/29060499013.pdf> el 20 de marzo.

Reeve, J. (1994), Motivación y Emoción. España: Mc Graw Hill.

Reeve, J. (2003), Motivación y Emoción. España: Mc Graw Hill.

Ribes, E. (2008), Psicología y salud: un análisis conceptual. México: Trillas.

Sánchez, P. (2008), Psicología clínica. México: El Manual Moderno.

Uribe, J. (2016), *Psicología del trabajo: un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad*. México: El Manual Moderno.

Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Quiroz-Cornejo, A., Meza-Castro, S. (2015), *Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional*. Venezuela: Asociación Interciencia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33942541002> el 7 de diciembre.