



**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO A. C**



**SISTEMA INCORPORADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN
PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD DENTRO
DE LAS EMPRESAS"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA

NELLY RODRIGUEZ DODERO

ASESOR DE TESIS

LIC. ADRIAN PORFIRIO MENDEZ FERNANDEZ

COATZACOALCOS, VER.

DICIEMBRE DE 2007



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.

DEDICATORIAS

A mí mamá:

Por ese apoyo que siempre me ha brindado, le agradezco por estar conmigo, en mis logros y fracasos, por enseñarme a luchar, a no rendirme, a cumplir todas mis metas, por ser extraordinaria, llena de amor, de luz y alegría, por ser una mujer de gran fortaleza y sobre todo dedicada a mi; eres la persona más importante en mi vida, te amo, eres la mejor madre.

A mis hermanas: Nadia y Lizeth

Gracias por ser parte de mi familia, por demostrarme ese amor incondicional, aceptándome tal y como soy, por ayudarme a lograr el éxito en mi vida, las quiero mucho.

A mis sobrinas: Liza y Paola

Gracias por traer luz y felicidad a mi vida, por hacerme recordar tantas cosas que había olvidado y por ser esa chispa de amor en la familia.

A mis amigos:

A todos aquellos que de una u otra manera

han estado conmigo
apoyándome, por su
confianza y amistad, les doy las
gracias.

AGRADECIMIENTOS

Lic. Adrián P. Mendez Fernández

Gracias por ser uno de los mejores maestros,

por escucharme, preocuparse y por todos los consejos que me dio a lo largo de la carrera, por ser una persona entregada a su trabajo.

Lic. Raul de Jesus Ocampo Colin

Por brindarme su ayuda y darme las herramientas necesarias, para la mejor realización de este trabajo, por su tiempo y dedicación para resolver cualquier duda, Gracias.

A mis maestros:

A todos aquellos que siempre estuvieron apoyándome y que fueron una pieza clave para la culminación de mi licenciatura.
Gracias.

Jessica E. Santillán Gonzalez

Gracias por ser una excelente amiga, por demostrarme que existen las personas de buena voluntad y amor que dan todo sin recibir nada a cambio, eres un maravilloso ser humano, nunca cambies, personas como tu existen muy pocas.

Rosario Martinez Ochoa

Garcías por esa amistad de
tantos años, por brindarme ese
cariño y estar siempre conmigo,
en los mejores y peores momentos

Lic. Maria Teresa Rosales Palomo

Gracias por ser una excelente
maestra y un gran ser humano, por
enseñarme a enfrentar el mundo
cuando mas lo necesitaba, por todos
sus consejos y apoyo pude salir
adelante.

A mis cuñados: Rogelio y Luis

Gracias por esos magníficos momentos
que hemos pasado juntos, por brindarme
ese apoyo incondicional, cuando lo he
necesitado, por ser como mis hermanos
mayores, dándome su cariño y aceptándome
como soy,

INDICE

INTRODUCCIÓN

Justificación-----	3
Hipótesis-----	4
Objetivos-----	4
Metodología-----	4
Marco conceptual-----	5
Preguntas de investigación-----	6

CAPITULO 1... LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS

1.1 Definición de motivación-----	7
1.2 Proceso de motivación-----	8
1.3 Diferencias entre motivación y satisfacción-----	10
1.4 Principales teorías de la motivación-----	11
1.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades-----	13
1.4.2 Teoría de los dos factores-----	18
1.4.3 Teoría de los instintos-----	22
1.4.4 Teoría de la motivación de las expectativas-----	23
1.4.5 Teoría de Vroom-----	23
1.4.6 Modelo de Porter y Lawler-----	24
1.4.7 Teoría del reforzamiento-----	25
1.5 ¿Por qué es importante la motivación en las empresas?-----	27

CAPITULO 2...LA RELACION QUE TIENE LA MOTIVACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD

2.1 Definición de productividad-----	29
2.2 Relación de la motivación con la productividad-----	29
2.3 ¿Cómo hacer eficaz el incremento de la productividad por medio de la motivación en las empresas?-----	37
2.4 Factores que afectan la productividad-----	38
2.5 Variaciones de la productividad-----	40
2.6 Métodos alternos para mejorar la productividad en las Organizaciones-----	42
2.7 Técnicas especiales de motivación.-----	44

CAPITULO 3... LA IMPORTANCIA DE LOS PSICOLOGOS DENTRO DE LAS EMPRESAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

3.1 Las funciones que desempeñan los psicólogos dentro de las empresas-----	52
3.2 Los cursos de motivación impartidos por los psicólogos incrementan la productividad-----	62
3.3 Las empresas deben de invertir en psicólogos para impartir los cursos de motivación y capacitación-----	64
3.4 Las ventajas de contratar a un psicólogo en el departamento de recursos humanos-----	65
3.5 Todas las empresas deben de contar con un departamento psicológico.-----	67
3.6 Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los trabajadores que dan como resultado un bajo nivel de Productividad-----	68

CONCLUSIONES	75
SUGERENCIAS	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las empresas a nivel mundial se presenta el problema de la necesidad de elevar la productividad para ser más competitivos en el mercado; El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer la forma más eficiente para el desarrollo de técnicas y teorías motivacionales que incluye la capacitación de los trabajadores, así como la concientización de los mismos, para que adopten el objetivo de la empresa con sus propios objetivos.

Cuando se carece del desarrollo de las técnicas motivacionales, los empleados solo se limitan en cumplir con el estándar mínimo requerido, llegando a ser sus funciones rutinarias y pesadas, ya que no aportan nada que pueda mejorar sus técnicas y habilidades, ellos podían recomendar cambios en los procedimientos de trabajo basándose en la experiencia adquirida, pero al no estar motivados se vuelven apáticos, cada vez se interesan menos por hacer bien sus actividades, lo que lleva a que se vuelvan más improductivos.

De lo anterior nace la necesidad de resaltar las ventajas que tiene el motivar a los trabajadores de cualquier tipo de empresa, ya que como se describe en el interior de este trabajo, se incrementara la productividad, logrando los objetivos de toda empresa, ser competitiva y rentable.

En este trabajo se busca explicar como por medio de la motivación siendo esta una herramienta que los psicólogos pueden utilizar de manera eficiente para incrementar la productividad.

En el capítulo 1 se expone la definición de motivación, se describe el proceso que tiene la motivación, se establecen las diferencias entre motivación y satisfacción, así como las principales teorías de la motivación, como último punto se justifica el por qué es importante la motivación en las empresas.

En el capítulo 2 se define lo que es la productividad, se explica la relación de la motivación con la productividad, se desarrolla como hacer eficaz el incremento de la productividad por medio de la motivación en las empresas, se exponen los factores que afectan la productividad, las variaciones de la productividad, se tratan los métodos alternos para mejorar la productividad en las organizaciones y las técnicas especiales de motivación.

En el capítulo 3 se describen las funciones que desempeñan los psicólogos dentro de las empresas, los cursos de motivación impartidos por los psicólogos incrementan la productividad, las empresas deben de invertir en psicólogos para impartir los cursos de motivación y capacitación, se explican las ventajas de contratar a un psicólogo en el departamento de recursos humanos, todas las empresas deben de contar con un departamento psicológico, los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los trabajadores que dan como resultado un bajo nivel de productividad.

Se finaliza este trabajo demostrando que el papel del psicólogo es determinante en las empresas de la actualidad por la gran competencia que existe entre ellas y así con sus conocimientos sobre el comportamiento humano determinar que teorías y técnicas se pueden emplear y dando todo esto como resultado un alto nivel de productividad.

JUSTIFICACIÓN

Es necesario conocer a detalle las necesidades y problemáticas que existen en las empresas en lo que respecta a la motivación.

Considero trascendente estudiar las teorías y técnicas de motivación, este trabajo tiene como propósito conocerlas y analizarlas para proporcionar a las empresas una herramienta fundamental al incremento de la productividad desde un enfoque psicológico.

HIPOTESIS

El incremento de la productividad de las empresas se relaciona con una adecuada motivación

OBJETIVOS

OBJETIVO.- Analizar la motivación como un factor determinante para incrementar la productividad en las empresas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Investigar las técnicas de motivación
- 2.- Analizar las teorías de la motivación desde diferentes autores
- 3.- Consultar los diferentes factores que incrementan la productividad

METODOLOGIA

El método que se utilizo en esta investigación es descriptivo documental, porque busca especificar las propiedades importantes de la información existente y la recopilación de la misma y de esta manera efectuar un análisis profundo de la investigación.

Este trabajo de investigación tiene como fuentes de investigación documental:

- Libros
- Tesis
- Internet

MARCO CONCEPTUAL

Es importante mencionar que este trabajo se enfoca desde el punto de vista psicológico, porque se busca que las empresas contraten a psicólogos para su departamento de recursos humanos y de esta manera ver resultados favorables y contundentes en la motivación de su personal y en los resultados finales que es un incremento de la productividad.

Cuando hablamos de motivación podemos decir que es una serie de estímulos o razones que nos induce a comportarnos de una determinada manera para lograr objetivos y metas trazadas, es un tema muy importante que las empresas deben de manejar de la manera adecuada, porque no hay que perder de vista que el recurso humano es el mas difícil de controlar, mas cuando se habla de productividad, muchas veces hasta el estado de animo de una persona puede afectar a este factor.

Para cualquier empresa ya sea de bien o servicio es de suma importancia tener claro cuales son sus objetivos y metas en cuanto a lo que se refiere al incremento de su productividad porque no es una medida de la producción ni de la cantidad que se fabricado, mas bien es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados y sobre todo lo bien que se maneja la motivación.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- 1.- Cuales son los tipos de técnicas que existen en motivación
- 2.- Como se puede incrementar la productividad
- 3.- Que factores intervienen en el incremento de la productividad
- 4.- Cuales son las teorías motivacionales

CAPITULO 1

**“LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA
MOTIVACION EN LAS EMPRESAS”**

1.1 Definición de Motivación

Según Diane E. Papalia “Motivación es el término general que se refiere al estudio de la activación, dirección y persistencia”.

El ser humano busca alcanzar el objetivo final, para cubrir sus necesidades. La motivación se da por medio de un ciclo de sucesos, es decir, la motivación es una reacción en cadena: las necesidades dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasionan tensiones, que provocan acciones para alcanzar metas y satisfacer los deseos.

El ambiente tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades. La cadena no siempre opera en forma sencilla. Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá se agudice debido a la satisfacción que se obtiene al alcanzar una meta deseada, o puede disminuir por un fracaso (Koontz y Wehrich: 1996)

La motivación es aquel estímulo que mueve al individuo a pensar, sentir, actuar y responder, porque en ello encuentra sentido a su vida y un significado a su existencia. (González Garza: 1998)

Por lo tanto según las definiciones anteriormente mencionadas podemos decir que “motivación es una serie de estímulos o de razones que nos inducen a

comportarnos de una determinada manera para lograr objetivos y metas trazadas.

1.2 Proceso de la motivación

Una vez que se definió lo que es motivación, se describe que la motivación esta constituida por el proceso que se lleva a cabo para poder incrementar la productividad en las empresas.

La motivación no es el único factor que determina la productividad, este trabajo se enfoca en el factor motivación, que es uno de los tantos que existen en el entorno laboral que incrementan la productividad en las empresas.

Fernando Arias Galicia dice que “el ser humano se encuentra en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos al comportamiento de él mismo, el cual necesita estar motivado constantemente.

Es indudable que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte de la conducta humana. Por ejemplo cuando tenemos sed nos dirigimos hacia una bebida y a esa acción se le llama conducta.

Siempre se guarda un equilibrio en nuestro organismo, es decir, si no se toma la bebida cuando se tiene sed, el organismo manda una señal al sistema nervioso central de que se tiene sed y entonces no se siente tranquilo, pues no

se ha satisfecho la necesidad, entonces ese equilibrio o estado se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente.

El organismo esta atado a los aspectos Fisiológicos, de Seguridad, de Posesión y Amor, de Estima, Cognitivas, de Estética y de Autorrealización, para que un individuo se sienta satisfecho es necesario que cubra todos los aspectos para que no falte nada, hay autores que toman ciertos aspectos nada más, mientras otros dejan fuera las principales necesidades que un trabajador pueda tener dentro de la empresa, ya que eso es una gran problemática en las organizaciones pues en lugar de incrementar la productividad la van disminuyendo por falta de motivación.

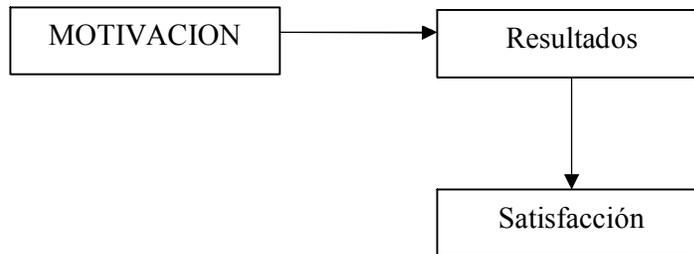
Se puede decir que el proceso de la motivación surge de dos factores, el primero que es la motivación y el segundo la satisfacción. En el tema siguiente se maneja una diferencia entre motivación y satisfacción.

1.3 Diferencia entre motivación y satisfacción

Como se mencionó en el punto 1.2 en el proceso de motivación surge la satisfacción, entonces se preguntaran ¿Qué es la motivación? y ¿Qué es la satisfacción?, en este punto se expresan las principales diferencias entre motivación y satisfacción.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras la motivación se basa en los impulsos

hacia los resultados, todos aquellos impulsos que el ser humano puede experimentar para obtener resultados, mientras que la satisfacción se enfoca al resultado ya experimentado, mientras no se logre algún resultado no se puede decir que hay satisfacción. Como se muestra en la figura:



Por lo tanto desde el punto de vista psicológico, una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo pero un nivel demasiado bajo de motivación o todo lo contrario tener un alto nivel de motivación y bajo nivel de satisfacción, por ese motivo una persona que tenga un salario alto dentro de la empresa, pero no tenga buenas relaciones laborales puede estar satisfecho pero no motivado y por lo tanto no puede alcanzar sus metas.

La satisfacción es una respuesta de la motivación, mientras no se motive a los trabajadores de una manera eficiente no existirán resultados y por lo consiguiente no existirá la satisfacción en los trabajadores, lo que esto repercute a no incrementar la productividad en los mismos.

1.4 Principales teorías de la motivación

Como un proceso para dirigir y controlar a los empleados, se ha tenido que recopilar todo conocimiento tradicional para tabularlo, clasificarlo y hasta reducirlo a ciertas leyes y fórmulas útiles a fin de explicarse por qué y cómo los trabajadores pueden desempeñarse con eficiencia en sus labores e incrementar la productividad.

Los psicólogos, basándose en las ciencias del comportamiento que orientados a las relaciones humanas, se cuestionan el por qué los trabajadores se comportan en la forma en que lo hacen y cómo deberían ser tratados por sus superiores.

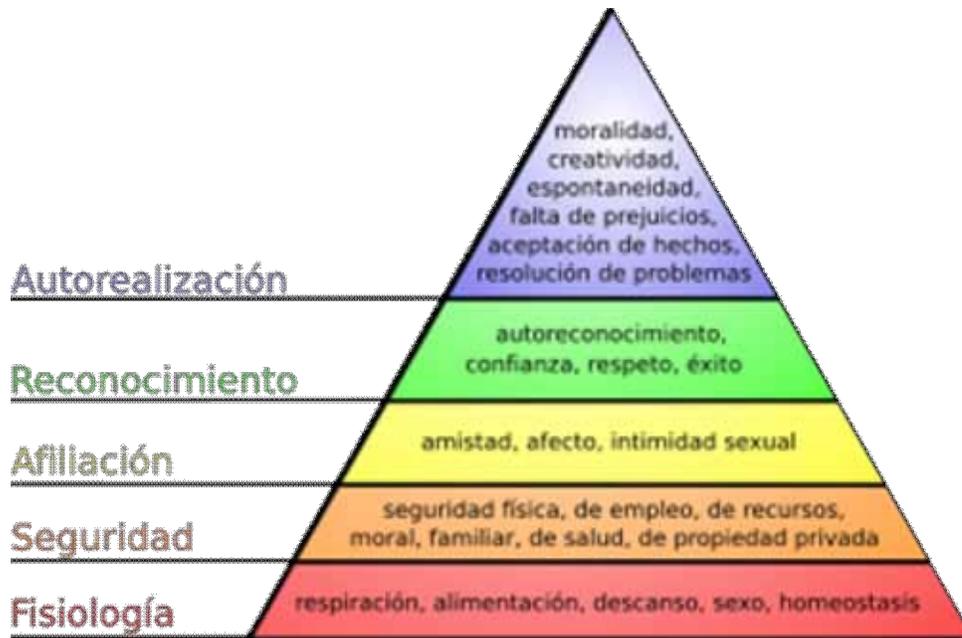
Las teorías sobre motivación poseen respetables puntales científicos e inferencias, no sólo para los psicólogos sino para la sociedad en general; no obstante, aún no existe una manera fácil de aplicarlas y tienen que demostrarse su aplicabilidad en gran escala. Pero existen numerosas experiencias que prueban resultados favorables para utilizarse con amplitud. El primer paso es adquirir un conocimiento de la estructura de cada teoría; después de ello, sus aplicaciones dependerán, en gran parte, el ingenio y criterio que sepa desplegar el gerente, además de su tolerancia en cuanto a los cambios que se generen.

Es necesario señalar que existen muchas teorías sobre la motivación como son: teoría de la jerarquías de las necesidades, teoría de los dos factores, teoría de los instintos, teoría de la motivación de la expectativas, teoría de

Vroom, modelo de Porter y Lawler, teoría del reforzamiento, etc. Las cuales se describen a continuación.

1.4.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit; el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser; *La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua.* La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.



La jerarquía de las necesidades básicas postulada por Abraham Maslow en 1954, difieren en su orden de prioridad.

Primero se presenta la supervivencia, representada por las necesidades descritas en esta pirámide. Un hombre hambriento correrá grandes riesgos para obtener comida, cuando sabe que puede sobrevivir, puede permitirse el lujo de preocuparse de su propia seguridad. Sus necesidades de seguridad deben quedar bien satisfechas antes de que pueda empezar a pensar en sus necesidades de amor. A medida de que van satisfaciendo los sucesivos estratos de necesidades, dice Maslow, el individuo se siente motivado a satisfacer las necesidades del peldaño siguiente. Aunque parece existir fuertes fundamentos para aceptar esta progresión, ésta sin embargo no es invariable. La historia está llena de casos de autosacrificio en los que ciertos individuos han sacrificado lo que necesitaban para sobrevivir en beneficio de otros, un ser querido o incluso un extraño)

- **Necesidades fisiológicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis, dentro de estas se incluyen:

- Necesidad de respirar
- Necesidad de beber agua
- Necesidad de dormir
- Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)
- Necesidad de comer
- Necesidad de liberar desechos corporales
- Necesidad sexual

- **Necesidades de Seguridad**

Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física
- Seguridad de empleo
- Seguridad de ingresos y recursos
- Seguridad moral y fisiológica
- Seguridad familiar
- Seguridad de salud

- Seguridad contra el crimen de la propiedad personal
- Seguridad de autoestima

- **Necesidades de Afiliación**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

- **Necesidades de Reconocimiento**

Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

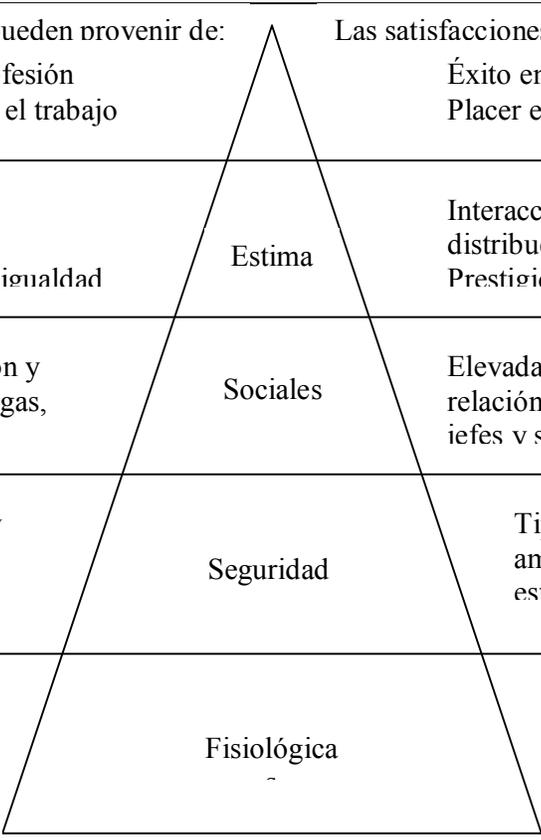
- **Necesidades de Autorrealización**

Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad; Es la necesidad instintiva de un ser humano de hacer lo máximo que pueden dar de sí sus habilidades únicas. Maslow lo describe de esta forma: "Un músico debe hacer música, un pintor, pintar, un

poeta, escribir, si quiere estar en paz consigo mismo. Un hombre, (o mujer) debe ser lo que puede llegar a ser). Mientras las anteriores necesidades pueden ser completamente satisfechas, ésta necesidad es una fuerza impelente continua.

1.4.2 Teoría de los dos factores

El autor es Herzberg, quien menciona que de esta manera se explica mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Él comenta que la existencia de dos factores es lo que orienta el comportamiento humano.

No- Satisfacción		Satisfacción
Las frustraciones pueden provenir de: Fracaso en la profesión Insatisfacción en el trabajo		Las satisfacciones pueden provenir de Éxito en la profesión Placer en el trabajo
Estatus bajo Bajo salario Sensación de desigualdad		Interacción facilitada por la distribución física. Prestigio en la profesión
Escasa interacción y relación con colegas, Jefes v Sub.		Elevada interacción y relación con los colegas, jefes v subordinados
Tipo de trabajo y ambiente mal estructurados		Tipo de trabajo y ambiente bien estructurados
Confinamiento del lugar de trabajo. Remuneración inadecuada	Remuneración adecuada para la satisfacción de las necesidades básicas	

CUADRO DE LOS DOS FACTORES. Figura 1.5

FUENTE.- (Chiavenato: 1997:26)

1- Factores Higiénicos.- También se le llama factores extrínsecos, pues están en el ambiente en el que se encuentran las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrados y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera de control de las personas. Los principales factores higiénicos son:

- El salario
- Los beneficios sociales
- Tipos de dirección
- Condiciones físicas y ambientales de trabajo
- Políticas y directrices de la empresa
- El clima de relaciones entre las personas y la empresa que en ella trabajan
- Reglamentos internos

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda el individuo. Herzberg destaca que los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Otros motivaban a sus trabajadores por medio de la recompensa que es motivación positiva y

también por medio de castigos que es motivación negativa. Cuando los resultados son totalmente óptimos se debe a que no existe ningún insatisfactor que le obstaculice su trabajo.

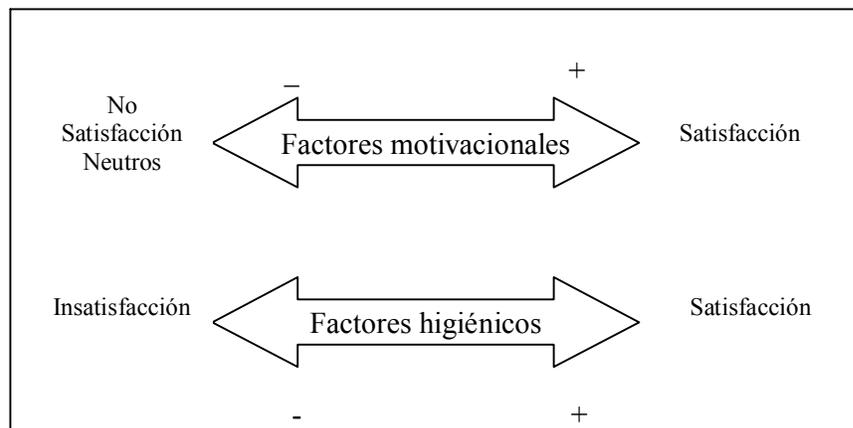
2- Factores Motivacionales.- También se le llama factores intrínsecos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relaciona con aquello que el hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierde el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tiene un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones realizadas por Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre las conductas de las personas es demasiado profundo y estable; cuando son óptimos, provocan satisfacción en las personas, y si

son precarios la evitan. Al hecho de que la satisfacción está ligada a los individuos Herzberg la llama factores de satisfacción.

La teoría de los dos factores de Herzberg afirma lo siguiente:

- La satisfacción del cargo.- Es en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña.
- La insatisfacción del cargo.- Es en función del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea al cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.



Factores de satisfacción y factores de insatisfacción como entidades separadas.

Fig. 1.6 FUENTE.- (Chiavenato: 1997:528)

1.4.3 Teoría de los instintos.- el autor es Sigmund Freud. En donde menciona que el poderío del ello expresa el verdadero propósito vital del organismo individual: satisfacer sus necesidades innatas. No es posible atribuir al ello un propósito como el de mantenerse vivo y de protegerse contra los peligros por medio de la angustia: tal es la misión del Yo, que además está encargado de buscar la forma de satisfacción que sea más favorable y menos peligrosa en lo referente al mundo exterior. El Súper-yo puede plantear, a su vez, nuevas necesidades, pero su función principal sigue siendo la restricción de las satisfacciones. (Freud: 1986)

1.4.4 Teoría de la motivación de la expectativa.- Esta teoría se basa en el valor que se debe tener sobre las metas que se plantean las personas, ya que se sentirán motivadas al efectuar las actividades que llevaran a alcanzar las metas y sobre todo que sientan que sus acciones serán las mejores y que ayudaran a lograrla.

La motivación de las personas en cualquier actividad que realicen está determinada por el valor, ya que cada persona asigna la importancia que le da a sus metas y el resultado que logró de sus esfuerzos, no importando si este

resultado es positivo o negativo, ya que se tendrá un avance de lo planteado y es donde entra la confianza de cada persona, de sus esfuerzos realizados y que serán de suma importancia para el logro de las metas.

Broma sostiene que la motivación es un factor del valor que le dan las personas a sus metas anticipadamente y que todo depende de las actividades que realicen y de la posibilidad que tienen para lograr las metas (Kontz y Wehrich: 1996)

1.4.5 Teoría de Vroom.- Uno de los mejores atractivos de esta teoría es que conoce la importancia que tiene las necesidades y sobre todo las motivaciones individuales. Está totalmente de acuerdo con el concepto de la armonía de los objetivos; ya que muchas personas tienen metas individuales diferentes a las de la organización, pero esto no impide que se pueda armonizar y que tome un mismo sentido, de esta manera poder lograr las metas planteadas.

Las ventajas que presenta esta teoría son básicamente sus debilidades, la suposición de que cada persona asigna un valor diferente dependiendo del lugar y el momento, se basa en que el trabajo de un psicólogo es estructurar un ambiente adecuado para el desempeño de las labores y sobre todo tomando en cuenta las necesidades que se tienen de las distintas situaciones.

1.4.6 Modelo de Porter y Lawler.- Este modelo depende básicamente de la cantidad de esfuerzo que la persona cree que necesita para realizar tal actividad y sobre todo el valor que tenga la recompensa y la posibilidad de que ésta sea recibida. Es evidente que si la persona sabe cuanto esfuerzo va a realizar o si ya lo ha hecho, conocen la probabilidad que tienen de recibir una recompensa.

El desempeño real de un empleo depende básicamente por el cumplimiento de las metas y se determina por el esfuerzo que cada persona ponga y la capacidad que presente cada individuo para realizar la tarea impuesta.

De acuerdo a este modelo se presentan dos tipos diferentes de recompensas: las intrínsecas que son logros individuales dentro de la organización, sobre todo la autorrealización que presenta cada individuo y las extrínsecas que son las condiciones de trabajo que se presenten y la posición social que se tenga.

Para el psicólogo en el área laboral no significa que la motivación es un asunto de causa o efecto, si no que tiene que evaluar minuciosamente las labores que tienen que realizar cada subordinado y así determinar las recompensas adecuadas. (Koontz y Weihrich: 1996)

1.4.7 Teoría del reforzamiento.- Afirma que es posible motivar a las personas si su ambiente de trabajo es adecuado y que esté en buenas condiciones; sobre todo elogiar el desempeño de las personas, pero de lo

contrario puede funcionar como desmotivante un desempeño eficiente si el ambiente de trabajo no es el más adecuado.

Skinner realiza una serie de pasos para lograr el buen desempeño:

- Analiza la situación de trabajo, se determina cual es la conducta que lleva al trabajador a actuar de la manera en que lo hace.
- Realiza cambios, desaparecen todas aquellas áreas “problemas” que están frenando el desempeño y que no dejan avanzar la motivación de las personas.
- Determina las metas específicas, esto se logra con la disposición que tengan los trabajadores para participar en el establecimiento de las metas.

Se realizan retroalimentaciones rápidas y periódicas y los logros alcanzados se recompensan con elogios y reconocimientos, incluso cuando las metas no son alcanzadas se busca en el desempeño del trabajador y se encuentra la forma mas adecuada para poder motivar a los trabajadores en las actividades que se desempeñan correctamente. Se dice que es útil y motivador brindar al personal información importante de los problemas que se presentan en las empresas y que involucran al trabajador.

La fuerza del enfoque de Skinner quizá se basa en la gran coherencia con los requerimientos de la buena administración, eliminando los problemas, para lograr un buen desempeño, elaborando una planeación y organización minuciosa y llevando un control de la retroalimentación que se presenta de los trabajadores y sobre todo de la comunicación que se presenta (Koontz y Wehrich 1996)

1.5.- ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA MOTIVACION EN LAS EMPRESAS?

Como se ha visto en los puntos anteriores, los trabajadores necesitan de un estímulo que los ayude a realizar sus actividades de la mejor manera. Es común encontrar trabajadores que hagan sus labores sin ningún propósito definido, solo por el hecho de cumplir con lo requerido, y eso hace que no haya un incremento en la eficiencia de la empresa.

Diferentes autores han tratado de explicarse por que los individuos necesitan de un reforzamiento para lograr una cierta conducta, ya sea positiva como negativa. En México algunos trabajadores están acostumbrados a hacer las cosas mediante algo a cambio, es decir, si un trabajador tiene que terminar en un día todo su trabajo, pide a cambio que le paguen horas extras para hacerlo y así como ese caso hay muchos mas en que se necesita de una recompensa, adicional al pago de un salario normal, a cambio de realizar eficientemente el trabajo.

Esto no quiere decir que sea malo, por que muchas veces cuando se le da lo que el trabajador quiere, trabaja de una manera eficiente y con muchas ganas de hacer sus actividades. Se ve con mucha frecuencia que los individuos buscan satisfacer sus diferentes necesidades para poder trabajar adecuadamente en la empresa, existen diferentes tipos de necesidades que los empleados buscan de que manera satisfacer para poder seguir adelante, es decir, tienen que satisfacer las necesidades fisiológicas y una vez que lo logran, pueden pasar a las siguientes necesidades., y una vez que las logran se va hacia delante hasta lograr la Autorrealización.

La motivación es un factor muy importante y a la vez determina el incremento de la productividad en el trabajo, ya que si a los trabajadores no se les tomara en cuenta o simplemente no se les motivara, no podrían ser productivos en la organización. Es muy importante saber motivar a los empleados, pues no todos reaccionan de la misma manera y hay que analizar los diferentes tipos de comportamiento para poder determinar de que manera se va a motivar a cada uno de los trabajadores que existen en la organización, aquí es donde el Psicólogo Interviene de manera importante ya que de acuerdo a sus conocimientos sabe como va a reaccionar cada individuo y que tipo de motivación va a requerir y de esta manera poder incrementar la eficiencia en la empresa y poder conseguir el objetivo establecido y aspirar a otros objetivos mas difíciles que seguramente se van a lograr por medio de una buena motivación.

CAPITULO 2

“ LA RELACION QUE TIENE LA MOTIVACION CON LA PRODUCTIVIDAD”

2.1 Definición de productividad

La productividad se puede definir como la relación que existe entre una producción determinada y los insumos que se requirieron para la misma.

La productividad: es una consecuencia de la eficiencia, en la medida que la producción es eficiente, alcanza mayores niveles de productividad.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, mas bien es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseados y sobre todo lo bien que se maneja la motivación.

2.2 Relación de la motivación con la productividad

La motivación es un factor determinante que sirve a las empresas para incrementar su productividad, mediante estrategias o métodos que se utilicen para lograrlo; existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones que son:

1.- El entorno: este factor es determinante en el incremento de la productividad ya que todo lo que rodea a las organizaciones tanto

puede beneficiar como puede perjudicar, por ejemplo el Gobierno es un factor externo a la organización pero esta en su entorno, ya que tiene que pagar impuestos, cubrir una cuota establecida, también las condiciones ambiente afectan la productividad de las empresas ya que los individuos por el simple hecho de ser seres humanos cambian sus actitudes, expectativas y valores, por este cambio inesperado el desempeño del subordinado no es el mismo y la productividad por lo consiguiente tampoco será la misma.

2.- Características organizacionales: Estas características influyen de manera importante en los individuos, en el desempeño laboral, conducta, relación patrón-subordinado, pero no siempre todas las prácticas de las organizaciones tienen los mismos efectos y de acuerdo con esto se consideran siete tipos de prácticas organizacionales que afectan la productividad de las empresas:

- Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.- Esta práctica, afecta la productividad a que si el subordinado no está de acuerdo con el premio no será motivado de una manera eficaz y por lo consiguiente su desempeño laboral presentará una tendencia baja.
- Los programas de establecimientos de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.-

Los encargados de programas de establecimientos de metas, si no realizan el estudio correspondiente de las necesidades de los trabajadores, la motivación no será bien aplicada y frenará el desempeño del trabajador.

- Los programas de administración por objetivos para clasificar y hacer mas congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ellos la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.- Esto afecta muchas veces la productividad, ya que los objetivos individuales no van de la mano con las organizaciones y con este problema que se presenta no se realiza una planeación adecuada y la motivación no será realizada adecuadamente.
- Los procedimientos de la selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.- Este tipo de práctica puede afectar la productividad, ya que los procesos de selección son costosos y sobre todo para hacer un adecuado proceso de selección se lleva tiempo, ya que seleccionar a la persona adecuada en el puesto adecuado es un proceso difícil y el psicólogo debe tomar en cuenta muchos factores.

- Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una forma mas efectiva.- El problema de esta práctica, es que muchas veces se prepara de más a las personas y después los puestos les quedan chicos y el desempeño laboral baja y la productividad se ve afectada.
- Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.- Esta práctica afecta a los miembros de la organización, porque para algunos trabajadores no es fácil aceptar los cambios y de esta manera no se logra la efectividad de la misma y por eso, la productividad no se alcanza.

3.- Características laborales.- La naturaleza del trabajo desarrollado es un factor controlable en gran medida por la administración y relativo a la productividad, las características más importantes en el trabajo son: variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía y sobre todo la retroalimentación.

Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son

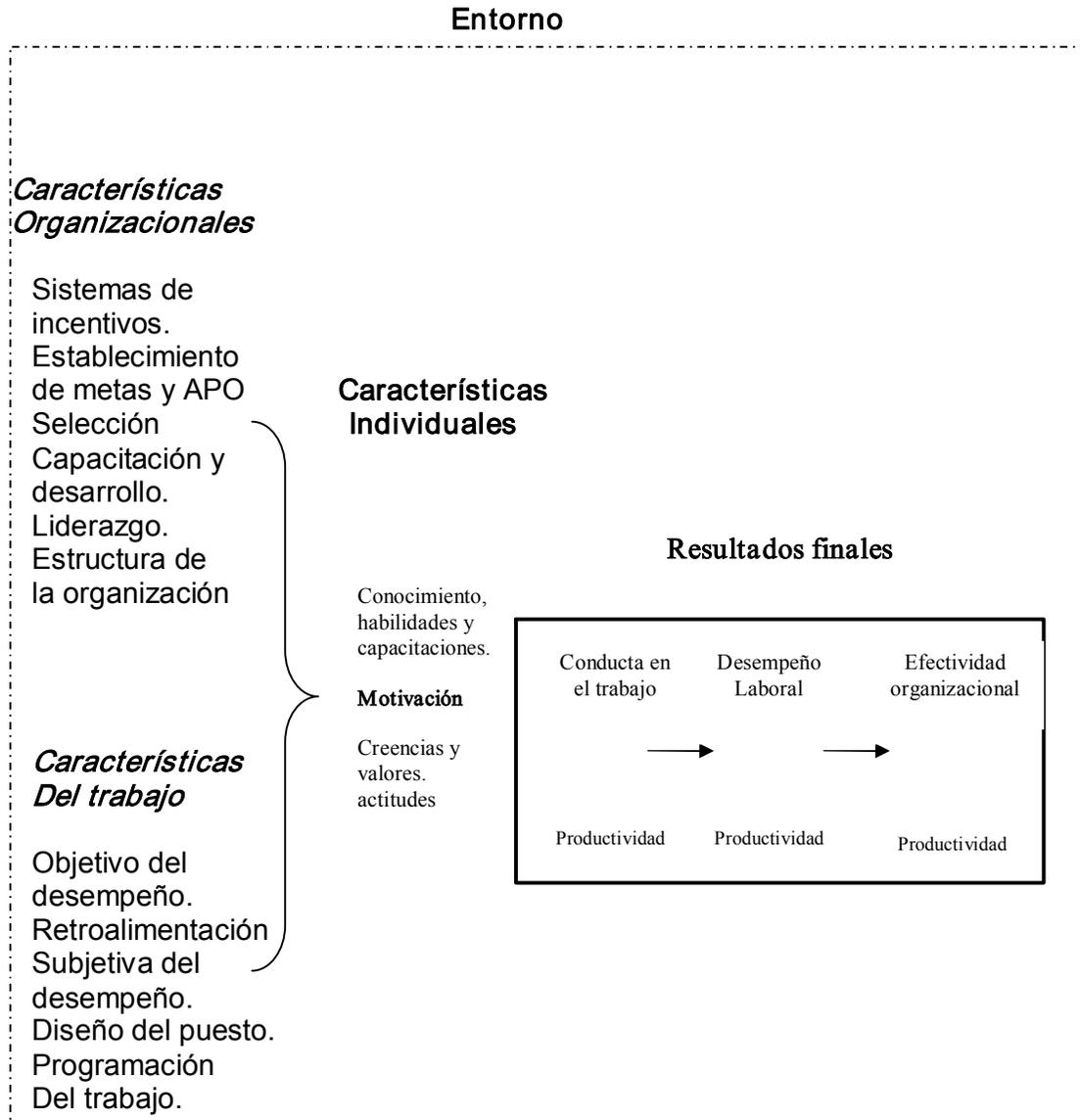
- **Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.-** Esta retroalimentación nos sirve para conocer la capacidad de cada trabajador y motivarlo dándole otras actividades que tengan relación con su puesto y de esta manera incrementar la productividad
- **Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esta tarea por simplificación.-** En esta práctica la determinación, asignación y responsabilidad de cada tarea, debe estar fijada a la capacidad de cada individuo, de acuerdo con esto, la motivación ayudará a la especialización de dicha actividad y aumentará la productividad.
- **Programas alternativos de trabajo.-** Esto ayuda en sobre manera, ya que muchas veces el trabajo se vuelve rutinario y con el programa de horarios flexibles puede haber mayor control del tiempo y sobre todo que estos programas tratan de evitar los conflictos entre

trabajo y familia, así se mejora la motivación, el subordinado se siente a gusto e incrementa la productividad.

4.- Características individuales.- Es la última causa determinante de la productividad en las organizaciones; las prácticas organizacionales y las características de trabajo se convierten en resultados finales, observados desde una perspectiva de los seres humanos no observable, tales como las creencias, los valores, las actitudes, el conocimiento, las metas e instituciones, en relación a las características individuales, se acepta que el desempeño laboral individual es una función multiplicadora de la motivación y la capacidad, por eso si hay ausencia tanto de la motivación como de la capacidad, entonces habrá un desempeño laboral bajo y de esta manera una alta motivación no compensa una baja capacidad y viceversa. De esta manera se logra que los empleados estén capacitados y motivados adecuadamente para que logren tener necesidad de crecer y aprender, con esto las características individuales tendrán la necesidad de influir en las características laborales y la productividad crecerá notablemente.

A continuación se muestra un cuadro del marco conceptual de los determinantes de la productividad en las organizaciones, donde se muestra que la motivación no es el único factor que determina el incremento de la productividad en las empresas, como se puede observar en el cuadro son muchos los factores que influyen todos para incrementar la productividad. Este trabajo se enfoca en el factor motivación.

En el siguiente esquema se muestra la explicación de los cuatro determinantes primarios de la productividad de las empresas.



MARCO CONCEPTUAL DE LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS. Figura 2.1

FUENTE: (Koopelman: 1988)

2.3.- ¿cómo hacer eficaz el incremento de la productividad por medio de la motivación en las empresas?

Lo primero, que se tiene que realizar es que las empresas conozcan a detalle las necesidades del personal, ya que los deseos y las necesidades varían de acuerdo a cada persona y este análisis sirve para saber la forma más adecuada para motivar al personal, ya que no se puede motivar de la misma manera a un obrero que a un supervisor, de esta forma aplicando la motivación adecuada a cada nivel jerárquico de la productividad se dará de una manera eficaz.

Segundo, se debe de mostrar al personal de la empresa el beneficio que obtendrán al realizar sus labores y responsabilidades para ayudar a la empresa a lograr la productividad deseada, esto solo se logrará con la eficacia que tenga la motivación implantada.

Tercero, un factor importante es que se tome en cuenta a los trabajadores, ya que como ser humano les agrada participar en los problemas que se presentan y sobre todo la oportunidad de brindar sus sugerencias, esto hace que el trabajador labore en un ambiente agradable y lo lleve a un aumento de su rendimiento normal y así logre el incremento de la productividad.

Cuarto, este último punto es importante pues es donde los trabajadores deben de sentir que su superior se preocupa realmente por su bienestar, a los trabajadores les agrada saber lo que realizan bien y lo que no y por que esta bien y por que no.

Siguiendo estos puntos de una manera adecuada para poder motivar satisfactoriamente a los trabajadores nos llevará a la productividad de una manera eficaz y al éxito de la empresa (Koontz y Wehrich 1996)

2.4.- Factores que afectan la productividad

Para poder aumentar la productividad en una empresa, los psicólogos deben considerar al menos uno de los siguientes postulados:

1. **Método y equipo.**- Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados. Algunos ejemplos son:
 - La automatización de los procesos manuales
 - La eliminación del tiempo en espera (o sea, del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea que le han sido encomendada)
 - La adecuación y la actualización de los procedimientos de trabajo
 - La optimización de tiempos de acarreo tanto de las materias primas como de los productos terminados, utilizando para lograrlo equipo de transporte automático.

2. Factor humano.- La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados, proporciona la segunda gran oportunidad para mejorar la productividad, entre otros aspectos pueden mencionarse:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquirida por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipos entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados. (Bain, 1997)

Estos son algunos de los factores que un psicólogo debe tomar en cuenta para que las organizaciones puedan incrementar la productividad, esto es necesario tenerlo presente porque son puntos importantes y determinantes para que no se vea disminuida la productividad.

2.5.- Variaciones de la productividad

La motivación influye en varios factores del comportamiento humano, en donde se desarrollan habilidades para realizar actividades de manera eficiente, es decir, hacer las cosas bien, a la primera, en un tiempo determinado. También se adquieren conocimientos, con el fin de poder realizar las actividades de una manera eficaz, el demostrar una actitud positiva que lleva como consecuencia

al logro de acciones que con llevan a la satisfacción personal; de la empresa es importante tener conocimientos o saber hacer las cosas para poder ser eficaces, por consiguiente tener las habilidades adecuadas para desempeñar las funciones y ser eficientes, una vez relacionados los dos factores de conocimientos y habilidades, se llegue a la actitud que se hace positiva, la cual trae como consecuencia la satisfacción.

A continuación se describe en forma resumida lo que se expreso en los párrafos anteriores.

En lo que se refiere a la actitud, son las disposiciones que el ser humano tiene para hacer su trabajo, los conocimientos es el saber como se van a realizar las actividades y las habilidades son las capacidades físicas para el desarrollo de dichas actividades, es decir que puede hacerlo.

De los tres factores antes descritos, se aprecia que el más importante y susceptible a modificar, son las actitudes, ya que puede haber trabajadores capacitados y muy hábiles, pero si están desmotivados mostraran una actitud de apatía que disminuirá la productividad de la empresa.

Podemos decir que la productividad puede aumentar tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Aumentando los productos con los siguientes insumos
- Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.

- Aumentando los productos y disminuyendo los insumos para cambiar favorablemente la relación. Bain, 1997)

Mientras mas alto sea el valor numérico de dicha razón, mayor será la productividad.

Los insumos se reducen por disminución de costos, eliminación de desperdicios, agilización de procesos o eliminación de tiempos muertos, etc. Los cuales están sumamente ligados a los factores motivacionales descritos anteriormente.

2.6.- Métodos alternos para mejorar la productividad en las organizaciones.

La productividad y los medios para incrementarla se han convertido en el centro de atención de los psicólogos. Las acciones que se pueden tomar para elevar la productividad en una empresa son muchas, a continuación se muestran algunas:

- La creación de un centro estadístico con información disponible y recuperación automática.
- Suavizar el flujo de trabajo para optimizar el número de empleados que se necesitan en épocas de mayor intensidad.

- Contar con servicios de computación en áreas de los usuarios.
- Brindar adiestramiento constante a los empleados, que tengan interés por superarse dentro de las empresas.
- Programa de incentivos enfocados a incrementos de la productividad.

Los intentos de elevar la productividad han sido clasificados por Jon English y Anthony R. Marchione, como métodos radicales o métodos incrementales.

1.- Los métodos radicales tratan de mejorar la productividad mediante cuantiosas inversiones en equipo de capital efectuadas una sola vez.

Aunque a menudo este método da buenos resultados, los mejoramientos de la tecnología y del equipo no conducen automáticamente a una mayor productividad. Por ejemplo, como señalaron English y Marchione, la industria de las líneas aéreas aprendió una dolorosa lección cuando invirtió en aviones de propulsión jumbo en 1966, la producción aumento muy poco al operar docenas de aviones muy caros, con más asiento vacíos que pasajero.

2.- El método incremental procura elevar la productividad haciendo pequeños cambios en el equipo, en el adiestramiento y procedimientos, con ello se reconoce el hecho de que, por muy nuevo o tecnológicamente avanzado que sea su equipo, una organización no

podrá ser verdaderamente eficiente, a menos que su personal, procesos y estructuras se coordinen con eficiencia.

Existe una gran diferencia entre los dos métodos para incrementar la productividad en las organizaciones, en la primera nos habla de que debe de haber grandes inversiones para poder incrementar la productividad, con el ejemplo que se puso, se demuestra que no es la solución adecuada el hacer grandes inversiones porque se hacen las cosas demasiado sofisticadas que nadie las ocuparía mas adelante, en cambio el segundo método habla de incrementar la productividad a través de hacer cambios muy pequeños en la empresa, es decir, no es necesario estar invirtiendo sino al contrario hay que analizar el equipo, adiestramiento y los procedimientos de la empresa.

2.7.- Técnicas especiales de motivación

Existen diferentes técnicas para llevar a cabo una motivación en los trabajadores y así tener una reacción positiva para que su rendimiento y productividad se vean incrementados dentro de las empresas.

A continuación se describen algunas técnicas para motivar a los trabajadores las cuales sirven para incrementar la productividad,

- **Dinero.-** El dinero como motivador nunca se puede pasar por alto, ya que es un factor de suma importancia en la vida de todo ser humano, el

dinero, mas que el valor monetario que brinda, sirve para obtener posición y poder, los expertos ubican al dinero como un alto motivador, pero también deben de tomar en cuenta algunos aspectos como son: que el dinero es mas importante para una persona que mantiene una familia, que a otra, que la situación económica nos es tan perentoria, también se debe tomar en cuenta que el dinero muchas veces se utiliza para mantener una organización y no puede funcionar como tal motivador, además el dinero como motivador tiende a perder importancia ya que las personas se preocupan de que sus sueldos estén al mismo nivel que alguien que ocupa un puesto similar, para que el dinero funcione como un motivador eficaz debe de remunerarse de acuerdo con el desempeño que estén realizando individualmente, para que el dinero sea un buen motivador se debe llegar a una remuneración alta al ingreso que se percibe.

- **Participación:** Una de las técnicas que ha recibido un fuerte respaldo en la motivación es la participación, ya que es raro que una persona no se sienta motivada cuando interviene de manera exitosa en lo que desempeña y sobre todo que se le reconozca, cuando se realiza una participación correcta produce tanto una motivación como conocimientos de suma importancia para la empresa; La participación resulta importante para las personas porque muchas veces los ayuda a sentirse realizados, pero algo importante dentro de la participación es, que no se debe estimular de mas a los subordinados, muchas veces es necesario

escuchar a estos y que tomen participación en los problemas, pero los que tienen siempre la última palabra para decidir son los jefes.

- **Calidad de vida en el trabajo:** Uno de los enfoques importantes dentro de la motivación es la calidad de vida en el trabajo, porque es un método que se refiere a un sistema para el diseño de puestos y la amplia gama del enriquecimiento de los puestos con esta calidad de vida, a parte de ser un enriquecimiento de los puestos es un campo interdisciplinario de investigaciones ya que combina la psicología, la sociología industrial, la motivación, la teoría del liderazgo y las relaciones industriales, donde se puede sacar una buena estructura de cada uno de los puestos y así tener bien cimentada la organización y refleje la calidad de vida adecuada. Koontz y Weihrich)
- **Involucrarse en los resultados:** Cuando un jefe dentro de la empresa se involucra en el resultados de los empleados, estos mismos logran sentir el interés del jefe en los asuntos internos de la empresa y por lo tanto el desarrollo de éstos aumenta y la productividad de la misma forma, se recomienda hacer saber al empleado cómo puede afectar su mal desempeño dando como resultado una disminución de su productividad en su departamento y en la empresa.

- **Sentido de pertenencia al grupo:** En realidad cuando tenemos sentido de pertenencia cuidamos mas de los detalles, estamos pendiente de su inventario, de los precios, se trata a cada cliente como si fuera el primero, conoce sus productos y se mantiene haciendo publicidad al establecimiento donde quiera que esté, en otras palabras a medida que el empleado sienta a la empresa como suya, parte de su familia esto dará como resultado que se cumpla con las metas y objetivos establecidos.

- **Ayudar a crecer:** El desarrollo del personal en una empresa está estrechamente vinculado con el crecimiento y desarrollo de la propia organización, sobre todo en las empresas pequeñas donde cada empleado juega un papel vital en las funciones más importantes de la compañía. Esto significa que nuestra empresa tendrá pocas esperanzas de sobrevivir si cuenta con empleados poco capacitados, adiestrados o motivados para el desarrollo de las actividades que les corresponden, por lo anterior se debe brindar todo el apoyo para proporcionar las habilidades y conocimientos para un mejor desempeño de los puestos. Por otro lado, cuando una empresa cuenta con personal altamente capacitado y motivado, su crecimiento ira en aumento y contará así con mayores posibilidades de éxito.

- **Feed-Back:** Es un término anglosajón que se traduce por “retroalimentación”, donde se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno, puede llegar a ser positivo o negativo. Por lo tanto se sugiere proporcionar retroalimentación del desempeño de los trabajadores, indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse para incrementar estos y alcanzar las metas y objetivos de la empresa.
- **Escuchar puntos de vista de los empleados:** La comunicación es una parte fundamental en cualquier empresa, no solo se debe transmitir información, sino que también se deberá estar abierto a escuchar a los empleados, dedicarse a dar ordenes sin interesarse en lo que piensen no es benéfico ni para la empresa, ni para ellos, para guiar a la organización de una manera exitosa, lo hará si escucha a sus empleados y si les orienta y dirige correctamente hacia los resultados. La persona que se desempeña como líder no da órdenes, orienta, influye, guía al equipo de trabajo aun mismo fin. Por lo tanto, procure reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe.
- **Agradecimiento:** Se puede agradecer de forma individual, en equipo o a nivel organizacional y se puede hacer de dos formas, mediante el reconocimiento informal o el formal.

- Reconocimiento informal: Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado, se recomienda agradecer sinceramente los esfuerzos de los empleados, una simple nota con un ¡Gracias! Puede ser suficiente.

A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus empleados o colaboradores.

- Reconocimiento formal: Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Estas son algunas de las técnicas que se pueden utilizar para motivar a los trabajadores, es recomendable guardar un equilibrio en las técnicas para que el trabajador no se incline por una sola, sino que, debe de tener satisfacción en cada una de las técnicas antes mencionadas.

Una vez teniendo las técnicas de cómo motivar a los empleados, es necesario tomar en cuenta las diferentes teorías sobre la motivación, para que sirvan las teorías como una guía en la cual se basen los gerentes para motivar a sus empleados.

CAPITULO 3

**“LA IMPORTANCIA DE LOS PSICOLOGOS
DENTRO DE LAS EMPRESAS PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD”**

3.1 Las funciones que desempeñan los psicólogos dentro de las empresas

El psicólogo como profesional interesado en el bienestar y la realización plena del ser humano encuentra aquí un espacio importante de actuación que reclama su "saber y hacer", que le demanda un servicio, ya sea como actor externo o interno de la organización, el Psicólogo en la empresa ofrece un servicio que debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus

objetivos anuales (en los que deben quedar contenidos los sociales y humanos), que se ha propuesto o que le han pedido alcanzar a la luz de 1, 2, 3 años. Resultados que tendrán que alcanzar los trabajadores y a partir de los cuales se les evaluará su desempeño.

Así las cosas, si queremos lograr un mayor impacto de nuestro trabajo en la empresa, debemos orientarlo al alcance de sus resultados, a través de la gestión del potencial humano de la organización.

Las funciones que desempeña el psicólogo dentro del marco empresarial son las siguientes:

- Reclutamiento: La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del

personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de desempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

- Entrevista: La entrevista pretende detectar de manera gruesa y en el

mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa, es aquí donde el psicólogo puede hacer un análisis más profundo utilizando sus conocimientos, observando y escuchando de qué manera se comporta el candidato.

- Selección: Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Pero, que significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado, que permita la realización del

trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización.

- Inducción: Dar a conocer las políticas de la empresa al nuevo empleado, se muestra el clima laboral.

- **Análisis de Puesto:** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita.

- **Valuación del puesto:** La finalidad de la valuación de puestos, es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así poder establecer un sistema racional de paga, la valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro de la organización, establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son necesarios para desarrollar el mismo y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás dentro de la organización.

- **Aplicación de pruebas psicológicas:** En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

El psicólogo laboral es la persona idónea para seleccionar las pruebas que van a integrar su batería, se hará en función de las especificaciones del análisis del puesto, por lo tanto es necesario tener una información amplia de las pruebas que existen y mediante esto, cubrir las necesidades.

- **Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal, con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia, es aquí donde los psicólogos pueden aplicar sus conocimientos y realizar capacitaciones completas de mejor calidad.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Psicología, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo en la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro, como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

- Cambio organizacional: Nueva tecnología, modificaciones; aquí el psicólogo realiza un análisis minucioso con el personal para ver que necesidades tienen y como se pueden mejorar para la mejor realización de sus actividades.
- Alternativas vocacionales y orientación: Análisis de las habilidades, intereses y valores, esto sirve para orientar al personal donde tenga mejores habilidades, en esos puestos ubicarlos y su rendimiento sea mayor.
- Igualdad de oportunidad: Los puestos más pequeños pueden tener un mayor auge en la empresa, esto se refiere a que no hay que menospreciar ningún puesto, ya que todos los puestos son importantes en la empresa, por algo existen, desde el encargado de la limpieza hasta el más alto ejecutivo, es aquí donde las empresas encuentran su éxito.
- Seguridad y salud ocupacional: Prevenir accidentes de trabajo o tomar medidas para evitarlos.
- Diseño de trabajo: Diseñar trabajos para cada puesto y motivar por medio de incentivos.

- Encuestas de actitud: Saber si los trabajadores están a gusto con su trabajo y tomar en cuenta sus comentarios, ya que con esto se pueden mejorar sus actitudes y de la misma manera incrementar la productividad.
- Bienestar y trabajo: Investigaciones de factores que provocan el estrés y como prevenirlo.

El Psicólogo le ofrecerá al Empresario, por ejemplo, no la evaluación del potencial, la capacitación o la consultoría en sí mismas, sino los beneficios que la implementación de estas prácticas le reportará a la empresa para el alcance de sus objetivos. Para ello tendremos que traducir nuestras prácticas en indicadores últimos de desempeño laboral o de otro orden, cuantificables económicamente, que nos permitan identificar un antes y un después a nuestra implementación y que den cuenta de la viabilidad y rentabilidad de nuestro plan de acción para demostrar que nuestra intervención es una inversión y no un gasto.

Mientras esto no suceda nuestras prácticas en la empresa - a mi modesto modo de ver el asunto estarán careciendo de rigor profesional aunque puedan poseer rigor científico; y no me anima el enfoque positivista de la Ciencia, sino un enfoque profesional de tipo empresarial e interdisciplinario.

La empresa como organización laboral es uno de los ámbitos de actuación del psicólogo del trabajo y aunque su foco de atención - como antes decíamos - siempre estará en la dimensión humana de la organización y en el desarrollo de su potencial humano, para entender la dinámica que allí acontece y poder comprender las demandas que los empresarios nos hacen es imprescindible operar con un enfoque sistémico de la misma. Esto significa tener en cuenta en cada análisis la participación de variables de los distintos subsistemas de la organización: el técnico -económico; productivo o de servicio; el comercial; el de desarrollo y el de relaciones humanas, lo que nos acerca en nuestro hacer a profesionales de otras disciplinas.

Una parte importante de las funciones del psicólogo dentro de las empresas es el proceso de contratación de personal ya que desde sus conocimientos pueden contratar a personas que efectivamente cumplan con el perfil psicológico que requiere el puesto y no caer en equivocaciones de contratar a personas no aptas para dichos puestos y le salga mas caro a las empresas por estar contratando constantemente e incrementando los gastos de la empresa.

3.2 Los cursos de motivación impartidos por los psicólogos incrementan la productividad

El nivel del individuo, punto extremo de la división del trabajo, es el campo de estudio de la psicología organizacional. Un conflicto siempre se expresa a través de los individuos, éstos tienen una personalidad que reacciona subjetivamente ante diversas situaciones. El individuo aspira al éxito

psicológico y a la autoestima, por ello, Argyris sostiene, si se desarrollan las actividades esenciales de la organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al contexto, el individuo tendrá más oportunidad de expresar sus potencialidades, experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico.

En la rutina diaria de la empresa es muy poca la gente la que se para a pensar si los profesionales de la misma están o no motivados con la labor que desempeñan. El conocimiento de las diferentes motivaciones que tienen los miembros de un equipo de trabajo queda relegado a planos inferiores, siendo muy pocos líderes los que se plantean si tienen problemas o no de desmotivación entre sus profesionales. El conocer las motivaciones que impulsan a las personas para actuar en una dirección o en otra, puede ayudar a las personas responsables de un equipo de trabajo a utilizar esas fuerzas tanto para orientarlas hacia los objetivos de la organización como para satisfacer las necesidades de desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la misma.

Los objetivos que persiguen los cursos de motivación pueden ser los siguientes:

- Que los destinatarios (empleados) conozcan las motivaciones que impulsan a las personas a actuar de un modo u otro en el entorno laboral.

- Que los destinatarios (empleados) conozcan algunas de las posibles prácticas motivadoras para desarrollar en la organización.
- Que los destinatarios (empleados) sean capaces de aplicar los conceptos y prácticas expuestas a lo largo del curso en casos concretos.

Por todo esto los cursos impartidos por los psicólogos son de gran importancia y beneficio para las empresas porque estos basan sus cursos de acuerdo a un análisis minucioso de las necesidades individuales de los empleados con los objetivos y metas establecidas de las empresas para incrementar la productividad de las mismas.

3.3 Las empresas deben de invertir en psicólogos para impartir los cursos de motivación y capacitación

Para muchos, los cursos de motivación son lavadas de cerebro, una oleada de sugerencias, una avalancha de consejos para mejorar el desempeño laboral.

Pero hoy en día los empresarios deben considerar a los empleados como el recurso más valioso en la empresa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Es aquí donde las empresas deben de invertir en contratar a psicólogos para impartir cursos de motivación, porque estos están capacitados para implementar programas bien estructurados tomando en cuenta el potencial humano, desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La motivación y la capacitación harán que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

3.4 Las ventajas de contratar a un psicólogo en el departamento de recursos humanos.

La psicología Es la ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales, los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje y de la personalidad, los sociólogos de consejo y el más importante: los psicólogos industriales, que se

interesaron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo que pudieran impedir el eficiente rendimiento del trabajo. Mas recientemente sus contribuciones se han ampliado y ahora incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de rendimiento, la medición de las actitudes, la técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral.

En los últimos años, el departamento de Recursos Humanos (R. H.) se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones. Los Recursos Humanos en las organizaciones son, cada vez más, un campo de aplicación en el cual tienen cabida los psicólogos. En este sentido, resulta fundamental la adquisición de toda una serie de conocimientos y técnicas relacionadas estrechamente con la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, en las cuales podrán tener en cuenta algunas cuestiones como lo son:

- 1) Proporcionar las bases teóricas necesarias para comprender las concepciones actuales sobre los diferentes procedimientos de evaluación e intervención en el ámbito laboral así como los estudios psicológicos relacionados con los Recursos Humanos en las Organizaciones.

2) Proporcionar pautas concretas y habilidades específicas para desarrollar programas de intervención con los que se puede hacer frente a las peculiaridades de las relaciones laborales y su entorno.

3) Facilitar una extensa bibliografía sobre las principales áreas temáticas de la Psicología de los Recursos Humanos con el fin de aportar nuevos conocimientos y material que puedan ser de utilidad ante el futuro ejercicio profesional o el periodo de incorporación al mismo.

3.5 Todas las empresas deben de contar con un departamento Psicológico.

Las empresas sin departamento Psicológico, pueden encontrarse con dificultades a la hora de encontrar a los profesionales más adecuados para sus compañías, una vez seleccionados los candidatos deben conseguir que se identifiquen con la empresa y se motiven en su trabajo.

Además ofrecería a sus trabajadores un apoyo extra para resolver problemas personales y no se vea afectado su rendimiento, siempre y cuando este departamento sea atendido por un profesional en la materia.

De todo lo que hemos visto, nos podemos dar cuenta que las empresas deben contar con departamento psicológico bien estructurado y darle la importancia necesaria al igual que un departamento de recursos humanos e ir de la mano para lograr un optimo beneficio, esto verlo reflejado en las actitudes de los

empleados, en la motivación de los mismos y por ende en el incremento de la productividad.

3.6 Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan los trabajadores que dan como resultado un bajo nivel de productividad.

Dentro de las empresas nos encontramos con situaciones relacionadas al aspecto laboral, que cabe mencionar que el recurso humano es uno de los más importantes en todo tipo de negocio ya sea de bien o de prestación de servicios, comentaremos algunos de los problemas a los que se enfrentan las empresas:

- **Problemas familiares**

Con este tipo de problemas las personas se enfrentan a situaciones difíciles para resolverlas ellos solos, por lo que muchas veces el no saber manejar correctamente estas situaciones llevan sus problemas familiares a sus empleos, sin darse cuenta van poco a poco afectando su rendimiento laboral, lo que lleva a una disminución en su productividad.

- **Jefe: el jefe es la barrera**

¿Cómo puedes aumentar la productividad de los empleados cuando el jefe es el culpable? Una reciente encuesta encontró que la productividad de los empleados está determinada directamente con la relación de estos con su supervisor. Cuando el mal jefe no puede guardar promesas, no da crédito ante la duda, hace comentarios negativos, o culpa a otros por sus errores, el nivel de la productividad de sus empleados se daña significativamente.

“Un supervisor pobre es el primer culpable de la baja productividad,” dijo Barry L., presidente de un grupo que consulta Florida-based. “Mi experiencia dice que un buen supervisor motivará, inspirará, animará y recompensará el buen funcionamiento. Un supervisor pobre, por supuesto, es justo lo opuesto, solamente que multiplicado por mil. Los empleados que no tienen una conexión directa con la compañía pierden todas las razones para querer hacer un poco más y hacer las cosas mejor.”

- **Problemas económicos**

Este tipo de problemas es muy frecuente y muchas veces se sale de las manos, ya que se gasta más de lo que se percibe, lo que lleva a estar pensando constantemente en las deudas, a todas horas y no estar

concentrado en el área de trabajo, dando como resultado un desempeño pésimo en la realización de sus actividades.

- **Mal ambiente laboral**

El mal ambiente laboral dentro de las empresas hace que las personas no se sientan a gusto en su lugar de trabajo, lo cual se vuelve una carga muy pesada y tediosa, ya que se pasan 8 horas o más conviviendo con los demás empleados, esto los lleva a ser sus actividades de manera rutinaria y muchas veces actuar con una actitud negativa sin darse cuenta, porque el mismo ambiente laboral los envuelve, brindando un mal servicio a sus clientes y compañeros de trabajo.

- **Problemas de salud**

Este factor puede influir de manera notoria en el rendimiento tanto físico como mental en la realización de las actividades y reflejarse directamente en la productividad, muchas veces este problema va acentuándose hasta llevar a imposibilitar a la persona para trabajar y se vuelve más costoso para la empresa, los empleados prefieren no asistir al médico para no perder su trabajo o no tener una disminución en su salario.

- **Mala ubicación de puestos**

Con frecuencia en las empresas se cometen errores al contratar personal que no cubre el perfil del puesto solicitado, lo que lleva a tener baja productividad y por ende pérdidas notorias, por lo cual debe haber una adecuada comunicación con el departamento de recursos humanos y psicológico, para realizar una excelente selección de personal contratando al candidato ideal para el puesto solicitado.

Un problema que tiene mucho auge en la actualidad y que repercute de manera sobresaliente en la productividad de las empresas es el estrés laboral, de lo cual los puntos antes mencionados nos llevan a este, y cada vez se vuelve más frecuente dentro de las organizaciones, por lo cual es importante contar con un departamento psicológico para brindar la ayuda necesario a los empleados para resolver sus problemas de todo índole, por lo anterior se describe a continuación:

- **Definición de Estrés Laboral**

Podemos dar una definición de estrés laboral como:

Sensación de incapacidad para asumir los retos que presenta la vida cotidiana, es decir que el entorno rebasa tus posibilidades de respuesta, lo que te causa una serie de reacciones de tipo fisiológico, cognitivo y psicomotor. Se relaciona con la angustia, la depresión, las inadaptaciones sociales, la somatización.

El estrés laboral sería aquel producido por el entorno de nuestro trabajo.

- **Causas del estrés laboral**

- Ambiente laboral inadecuado.
- Sobrecarga de trabajo.
- Alteración de ritmos biológicos.
- Responsabilidades y decisiones muy importantes.
- Estimulación lenta y monótona.
- Condiciones laborales inadecuadas.

- **Síntomas del estrés laboral**

- Preocupación
- Inseguridad
- Dificultad para decidir
- Miedo
- Pensamientos negativos sobre uno mismo
- Dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.
- Sudoración
- Taquicardia
- Molestias en el estómago
- Sequedad de boca
- Dolores de cabeza

- Fumar, comer o beber en exceso
- Ir de un lado para otro sin una finalidad concreta
- Tartamudear

- **Cómo Prevenir el Estrés Laboral**

- Dieta Sana
- Dormir lo suficiente (en torno a 8 horas)
- Realizar ejercicio a diario (caminar 1/2 hora es suficiente)
- Diferenciar el ámbito laboral y el familiar
- No llevarse trabajo o preocupaciones a casa
- Organizar racionalmente el trabajo: Lista de asuntos a tratar hoy
- Planear pausas durante el día. No saltárselas.
- Afrontar los problemas cuanto antes. No dejarlos para más adelante.
- Mejorar la autoestima: Hacerse pequeños regalos ante la consecución de metas
- Comunicación asertiva con los compañeros de trabajo
- Entrenarse en las habilidades Sociales

CONCLUSIONES

- La motivación es uno de los factores que puede incrementar la productividad en las empresas, ya que, cuando un trabajador se siente motivado su desempeño es el mejor.
- Concientizar a los trabajadores de la necesidad de adoptar los objetivos de producción de su empresa, para que al lograrlos se sientan parte importante de la misma y sigan superándose para seguir adelante por ese camino y de igual manera la empresa debe comprometerse con los objetivos de los trabajadores e ir de la mano.
- Establecer parámetros estadísticos de la producción, antes del establecimiento del programa de motivación para medir el efecto de este.
- En estos tiempos el dinero no es el único motivador para los empleados dentro de las empresas, sino que existen algunos otros como son necesidades sociales, de estima, o de autorrealización.

- En la actualidad la mayor preocupación de toda empresa es hacerse competitiva y esto se puede lograr incrementando la productividad y vemos que la forma más efectiva es contratando a psicólogos para realizar un adecuado programa de motivación tomando en cuenta las necesidades de la empresa y la de sus empleados.
- Dentro de la motivación, se debe reforzar los factores del comportamiento humano, pues es ahí en donde se desarrollan las habilidades, se adquieren los conocimientos, y, se demuestra una actitud que los trabajadores desempeñan en diferentes circunstancias, por lo tanto es un factor muy importante, porque se interrelaciona con las habilidades y conocimientos y, que, juntos hacen que el individuo desarrolle una actitud positiva dentro de la empresa.
- Algo importante es la relación que tienen las funciones de un puesto, con las habilidades de los individuos para desempeñar el puesto, es decir, se debe analizar que habilidades requieren los puestos y quien puede desarrollarlas, esto es, con el fin de que el trabajador le guste lo que hace y desarrolle de manera eficaz y eficiente su trabajo.
- Se debe capacitar constantemente a los trabajadores, ya que a mayor conocimiento es más eficiente el individuo.

- Siguiendo minuciosamente cada uno de los pasos de este trabajo, se logrará incremento en la productividad, ya que, muchas veces no se consideran aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para lograrla.

SUGERENCIAS

- Todas las empresas deben de contratar a Licenciados en Psicologías para ocupar cargos del departamento de Recursos Humanos
- Los cursos de motivación de motivación deben ser impartidos por lo menos dos veces al año y en algunos casos antes.
- Realizar una detección de necesidades antes de elaborar un curso de motivación para conocer las problemáticas a las que se enfrentan los trabajadores e iniciar con conocimiento de causa.
- Los cursos de motivación deben ser impartidos por profesionales en el área psicológica.
- Las empresas deben establecer metas a corto, mediano y largo plazo que los trabajadores deben conocer y de esta manera alcanzar

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, Ramón y Brief, Arthur. (1983). "Diseño de tareas y motivación del personal", México, D.F.: Editorial Trillas.
- Bain, David. (1997). "Productividad", Traducido por: Haas García Roberto. 1ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1997). "Introducción a la teoría general de la administración", 4ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- Diccionario de administración y Finanzas. (1998). México, D.F.: Editorial Trillas.
- Freud, Sigmund. (1986). "Esquemas del psicoanálisis y otros escritos de la doctrina psicoanalítica", España.: Editorial Alianza.
- Kootz, Harold y Wehrich, heinz. (1991). "Elementos de administración", traducido por: Coro Pando Julio. 5ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- Kopelman, Richard E. (1988). "Administración de la productividad en las organizaciones", Traducido por: Ling Altamirano, Federico. 1ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.

- Weirich, Heinz y Koontz, Harold. (1996). “Administración una perspectiva de global”, Traducido por: Coro Pondo Julio. 10ª ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- Papalia, E. Diane y Wendkos, Olds Sally. (2001). “Psicología”. Mayo. 1ª. ed. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.
- http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/diazp_310507.pdf
- [wikilearning.com/teoria de las necesidades humanas abraham m
aslow 4...](http://wikilearning.com/teoria_de_las_necesidades_humanas_abraham_maslow_4...)