

**Nivel de Rendimiento Laboral**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS, SOBRE EL NIVEL DE RENDIMIENTO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE  
LA EMPRESA LITOMAR S.A.**

**LILIANA CELEDÓN SUAREZ  
GLORIA NAVARRO PONCE**

**Trabajo de Grado Presentado Como Requisito Para Optar el Título de  
Psicólogo**

**Asesor  
MARTA CARVAJAL  
Psicóloga**

**Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar  
Facultad de Psicología  
CARTAGENA, D.T y C.  
1999**

**Nivel de Rendimiento Laboral**

**ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA  
DE MANEJO Y CONTROL DEL ESTRÉS, SOBRE EL NIVEL DE  
RENDIMIENTO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA LITOMAR S.A.**

**LILIANA CELEDÓN SUAREZ  
GLORIA NAVARRO PONCE**

**Corporación Universitaria Tecnológica De Bolívar  
Facultad de Psicología  
CARTAGENA, D.T y C.  
1999**

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

A Dios, por todas las cosas que me ha brindado.

Quiero agradecer especialmente a mis padres Gloria y Gabriel, por su amor, confianza y apoyo, por que ellos hicieron posible la realización de esta meta.

A mis hermanos por toda la colaboración que me brindaron.

A mi novio Jorge, quien con su amor, paciencia y apoyo, me ayudó a ser fuerte hasta el final.

A mi compañera Liliana, por su dedicación y sacrificio.

A todos muchas gracias.

Gloria

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

A Dios, por permitirme realizar mi gran sueño.

A mi esposo e hijo Franky y David, quienes con su paciencia y amor incondicional hicieron posible la realización de este logro.

A mis padres José y Carmen, quienes creyeron en mí, y me apoyaron hasta la culminación de mi carrera.

A mi compañera Gloria, por su esmero y dedicación, ya que sin ella no hubiera llegado tan lejos.

Gracias...

Liliana

**AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo les queremos agradecer su valiosa colaboración.

A la Empresa Litomar S.A., en especial al Departamento de Producción.  
Doctora Marta Carvajal, Psicóloga, Jefe de la Sección de Selección y Capacitación de la Universidad de Cartagena.

Señor Enrique Cabezas, Ecónomo Profesor (Jubilado) de la Universidad de Cartagena.

A la Familia Díaz Flórez, por su apoyo incondicional.

**Nivel de Rendimiento Laboral**

Nota de Aceptación

-----

-----

-----

Presidente de la Junta

-----

-----

Jurado

-----

Jurado

Cartagena de Indias, 6 de Abril de 1999

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1.</b>	Resumen	1
<b>2.</b>	Los Factores Psicosociales en el Trabajo	2
<b>3.</b>	Estrés Laboral	11
<b>4.</b>	Desempeño Laboral	39
<b>5.</b>	Problema	84
<b>6.</b>	Hipótesis	85
<b>7.</b>	Definición de variables	85
<b>8.</b>	Método	87
	• Diseño	
	• Participantes	
	• Instrumentos	
	• Procedimiento	
	• Control de Variables	
	• Resultados	
<b>9.</b>	Discusión	115
<b>10.</b>	Referencias	117
<b>11.</b>	Anexos	118

Los Factores Psicosociales en el Trabajo

Síntomas de estrés

Modelo de Desempeño bajo estrés.

Taller Descubre tus habilidades

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Taller Controla tu vida y triunfa

Taller el tiempo ¿controlar o dejarse manejar?

**Lista de Tablas**

**Tabla 1**

Edad y Sexo de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

**Tabla 2**

Cargos de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

**Tabla 3**

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción Antes de la aplicación del Tratamiento.

**Tabla 4**

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

**Tabla 5**

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

**Tabla 6**

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

### **Tabla 7a**

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

### **Tabla 7b**

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

**Lista de Figuras**

**Figura 1**

Edad y Sexo de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

**Figura 2**

Cargos de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

**Figura 3**

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción Antes de la aplicación del Tratamiento.

**Figura 4**

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

**Figura 5**

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

**Figura 6**

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

**Figura 7a**

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

**Figura 7b**

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa  
Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la aplicación de un programa de manejo y control del estrés, sobre el nivel de rendimiento laboral de los empleados del departamento de producción de la empresa LITOMAR S.A. Se utilizó un diseño cuasiexperimental, con medidas pre y post, en el cual la variable dependiente (nivel de rendimiento laboral) fue medida antes y después del tratamiento (Variable Independiente). Fueron 17 sujetos, con un nivel socio económico medio bajo, 11 hombres con una edad promedio de 31.45, años y 6 mujeres con una edad promedio de 38.6 años y de un nivel de escolaridad medio (bachillerato). La variable dependiente fue medida a través de un formato de evaluación del desempeño, el cuál se aplicó en la primera semana de la fase experimental, antes del tratamiento, y se volvió a aplicar después de este.

Los resultados de la investigación muestran que hubo diferencias significativas entre las medias muestrales de la primera y segunda medición, mejorando notablemente el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores, resaltando así la importancia del programa como herramienta de intervención frente a la problemática del estrés.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Análisis de la influencia de la aplicación de un programa de manejo y control del estrés, sobre el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores del departamento de producción de la empresa Litomar S.A.

A medida que el concepto de salud se ha ampliado con el aporte de las ciencias sociales, y no se considera como la "ausencia" de enfermedad, y sí como un acercamiento a la idea de "bienestar", la prevención de los riesgos profesionales en las organizaciones laborales ha comenzado a trascender los linderos de la medicina preventiva y la higiene del trabajo.

Una vez que se añaden los aspectos psicológicos y sociales al análisis del trabajo, es posible convertir la Salud Ocupacional en una disciplina integral. A su vez, es necesario referirse a la relación salud mental – trabajo.

Aunque los factores psicosociales del trabajo actualmente son reconocidos por los profesionales de la salud ocupacional, e incluso por empresarios y trabajadores, y figuran en muchos panoramas de riesgos, todavía no se abordan con profundidad y siguen considerándose un tema "resbaladizo" y difícil de aprehender.

Debido a que los riesgos psicosociales no obedecen a las leyes con las que se manejan otros factores (Físicos, químicos, biológicos, etc.) existe la tendencia generalizada, entre los especialistas, a no considerar los mencionados factores de riesgo, o abordarlos de manera superficial.

En cuanto a los métodos de control de los factores psicosociales, debe enfatizarse que no hay soluciones universales válidas para todos los puestos de trabajo. Hay que diseñar una forma de intervención para casos específicos, puesto

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

que las soluciones planteadas para un puesto no son las mismas que para otro, por muy similares que parezcan.

La psicología posee un vasto campo de conocimientos útiles a la salud ocupacional que es necesario volcar en el mundo del trabajo. Convertir el saber psicológico en herramientas al servicio de los trabajadores, que plantee preguntas, que ahonde en las técnicas de intervención y continúe tarea de investigar acerca de la relación salud mental - trabajo.

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar la influencia de la aplicación de un programa de manejo y control del estrés, sobre el nivel de rendimiento laboral, mediante la realización de una serie de actividades de aprendizaje de habilidades sociales, autocontrol y manejo del tiempo, con el fin que los empleados dispongan de una variedad de alternativas de respuestas que le ayuden a incrementar la probabilidad de elegir las respuestas más eficaz ante situaciones que le generen tensión.

Los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos. Algunos de estos se refieren al trabajador individualmente, mientras que otros están ligados a las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Otros se refieren a las influencias económicas y sociales ajenas al lugar de trabajo pero que repercuten en él. (Organización Internacional del Trabajo 9 reunión, 1984).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

El comité mixto de la Oficina Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (O.I.T. – O.M.S.) define los factores psicosociales como las interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por otra parte, la capacidad del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción laboral. Esta definición se refleja en la figura 1 del anexo. (O.I.T., 1984)

La interacción negativa entre las condiciones de trabajo y los factores humanos del trabajador pueden conducir a perturbaciones emocionales, problemas del comportamiento y cambios bioquímicos y neurohormonales que presentan riesgos adicionales de enfermedades mentales para la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. Una correspondencia óptima, por una parte, entre las capacidades y limitaciones del individuo y por otra parte las exigencias del trabajo y del medio ambiente, podría crearse una situación psicosocial en el trabajo que tendría una influencia positiva sobre la salud, se crean sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la satisfacción y el rendimiento. (O.I.T., 1984)

Cuando existe un desequilibrio entre las condiciones del trabajo y los factores humanos, los resultados dependen en gran medida de las habilidades del individuo para hacer frente a las situaciones difíciles de la vida y para controlar las manifestaciones precoces de las consecuencias. Por consiguiente, cuando hay una exposición a la misma situación estresante dentro de límites razonables, un

## Nivel de Rendimiento Laboral

individuo podrá reaccionar con éxito y mantenerse sano, mientras que otro tendrá problemas de salud y rendimiento laboral. (O.I.T., 1984)

En el medio ambiente laboral se han identificado una serie de factores psicosociales, potencialmente negativos vinculados con la salud y el rendimiento.

Tales factores son:

- 1. Medio ambiente físico de trabajo.** Se trata de los factores de orden físico general que, aparte de sus influencias directas como causas de accidentes y enfermedades profesionales tienen una potencialidad estresante que incide en el bienestar, la satisfacción y el rendimiento del trabajador: se ha comprobado que la salud física peligra cuando el medio ambiente de trabajo deshumaniza a la persona debido a una combinación de circunstancias que la expone a riesgos físicos y mentales. Esto incluye, por ejemplo, a las fábricas en las cuales los niveles de ruidos son elevados y las tareas se repiten continuamente al ritmo de la línea de montaje y por ende los trabajadores tengan muy pocas oportunidades de comunicarse entre ellos (I.S.S.)
- 2. Factores propios de la tarea.** Dentro de este punto se incluyen la sobrecarga del trabajo que puede ser cuantitativa (cuando hay demasiado que hacer) o cualitativa (cuando el trabajo se torna difícil). Se ha comprobado la influencia que ejerce la sobrecarga cuantitativa del trabajo en el consumo de tabaco, sobre los padecimientos de enfermedad coronaria, en la tasa elevada de colesterol y la aceleración del ritmo cardiaco. Igualmente, la manifestación

## Nivel de Rendimiento Laboral

de síntomas de tensión psicológica, como la insatisfacción en el trabajo, la baja autoestima, las sensaciones de amenaza y el malestar continuo. (I.S.S.)

**3. Organización del tiempo de trabajo.** La duración de la jornada laboral, los turnos, el tiempo de horario, el establecimiento de pausas y descanso y los ritmos de trabajo (impuestos y fijos), estructuran en gran medida la forma de vida de la población activa, y son factores vinculados con la participación social y los problemas de salud. Se ha comprobado que el trabajo por turnos modifica los ritmos biológicos, la temperatura del cuerpo, el metabolismo, los niveles de azúcar en la sangre, la agilidad mental y la motivación en el trabajo. (I.S.S)

Modalidades de la gestión y del funcionamiento de la empresa. Dentro de esta categoría se analizan los siguientes aspectos: a) función de los trabajadores: cuando la función atribuida al trabajador es ambigua (por falta de claridad en el contenido de la tarea), contradictoria, o existe oposición entre las diferentes ordenes o exigencias. Cuando son conflictivas (conflictos de competencia), esta situación puede convertirse en causa de estrés. La responsabilidad contraída por el trabajador ante situaciones críticas, sentirse responsable de la seguridad o de la vida de terceros, se constituye en elemento generador de estrés. b) La participación de los trabajadores: diferentes factores de la estructura orgánica y el medio ambiente de una empresa, como su política general, la no-participación en la toma de decisiones, limitación de la iniciativa, etc., constituye un conjunto de elementos que influyen en gran medida en el bienestar del trabajador. c) Relaciones en el medio de trabajo: Las relaciones

## Nivel de Rendimiento Laboral

interpersonales con colegas, superiores y subordinados y el apoyo social requerido para desempeñar una función, esta asociado con la generación de estrés laboral. Cuando en un grupo la repartición de funciones es ambigua, se acelera el deterioro de las relaciones entre sus miembros, apareciendo riesgos de tensiones psicológicas que revisten en la disminución del rendimiento laboral. d) Introducción de cambios en el lugar de trabajo; La competencia económica y la creciente libertad de comercio obligan a las empresas a cambiar su forma y modo de producción. Todos los sectores económicos tienen que hacer frente a esta situación que arroja importantes consecuencias sobre aspectos psicológicos del trabajo. e) tipos de remuneración: El tipo de salario y los incentivos adicionales tienen una influencia directa en el nivel de rendimiento de los trabajadores. (I.S.S.)

- 4. Cambios tecnológicos.** La industrialización acarrea problemas en la salud y en el modo de vida de los trabajadores. Entre las consecuencias se señalan los problemas ocasionados por la movilización de la mano de obra, la introducción de la nueva tecnología, el abandono de una forma tradicional de vida en un ambiente desconocido, la probabilidad de ganar más, la rapidez con que estos cambios se producen tienden a precipitar a los trabajadores en problemas de desadaptación. (I.S.S)

Evaluación de los factores psicosociales. No existe un método único para evaluar los factores psicosociales, puesto que se han creado diversos instrumentos que intentan valorar de una manera objetiva las condiciones de trabajo que se

## Nivel de Rendimiento Laboral

consideran nocivas, desde el punto de vista psicosocial, y los efectos de estas condiciones en la salud mental y física del individuo. (I.S.S)

En cuanto a la evaluación de las condiciones de trabajo, existen inventarios y cuestionarios que asignan a cada factor una calificación previamente establecida, de acuerdo a una escala de riesgo. (I.S.S)

Los métodos de evaluación que a continuación se mencionan, son los que han tenido mayor aplicación y difusión a nivel internacional (método L.E.S.T y método Regie – Renault) y uno de los instrumentos mas aplicados a nivel nacional.

**Método L.E.S.T.** Fue desarrollado en Francia por el Laboratorio de Economía y Sociología del Trabajo (LEST). El LEST desarrolla cinco categorías de análisis y cada una comprende una serie de factores que, a su vez, se cuantifican tomando los valores de una escala prefijada por el método.

**Método Regie – Renault.** Es un instrumento efectivo creado en Francia para mejorar las condiciones laborales y buscar nuevos métodos de organización de las tareas en serie. Plantea como objetivos mejorar la seguridad y el entorno, disminuir la carga de trabajo física y nerviosa, reducir la presión del trabajo y repetitivo y del trabajo en cadena, crear una proporción creciente de puestos de contenido elevado. Permite a técnicos y especialistas evaluar las principales “penosidades” de las situaciones existentes. El método consta de ocho factores, los que se evalúan a partir de 27 criterios de análisis, que incluyen la concepción del puesto. (I.S.S.)

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

**Instrumento Bocanument – Berjan.** En Colombia, Guillermo Bocanument y Piedad Berjan (1993) diseñaron una encuesta para la identificación de factores de riesgo psicosociales. El instrumento consta de los datos de identificación del trabajador (edad, sexo, número de personas a cargo, escolaridad, empresa donde trabaja, cargo y oficio, sección, tiempo de vinculación, tipo de contrato y salario mensual) y de las cinco áreas de valoración: contenido de la tarea (área 1), relaciones humanas (área 2) organización del tiempo de trabajo (área 3) gestión de personal (área 4) y alteraciones físicas y psíquicas asociadas a situaciones estresantes derivadas del trabajo (área 5).

Como se mencionó anteriormente, existen factores psicosociales que influyen negativamente en la salud de los trabajadores, generando en ellos consecuencias a nivel fisiológico, psicológico y conductual. El enfoque de esta investigación es sobre las consecuencias psicológicas de los factores psicosociales, específicamente del estrés laboral.

Selye, citado por Paredes (1997), definió el estrés como una respuesta general del organismo ante cualquier estímulo estresor o situación estresante. Una conceptualización más comprensible del estrés, lo definiría como un exceso de demandas ambientales sobre la capacidad del individuo para resolverlos, considerando además las necesidades del sujeto con las fuentes de satisfacción de esas necesidades en el entorno laboral.

El estrés es un término general que se aplica a las presiones que la gente sufre en su vida. El estrés laboral es casi inevitable en muchos trabajos. Por ejemplo, en

## Nivel de Rendimiento Laboral

una encuesta efectuada por la National Assotiation of Working Women reveló que una tercera parte de los entrevistados consideraban que su trabajo era muy estresante y otro 65% dijo que su trabajo era un poco estresante. Cuando la presión empieza a acumularse, ocasiona un efecto negativo en las emociones en los procesos de pensamiento y en la condición física. Si el estrés se vuelve excesivo, los empleados presentan diversos síntomas de estrés que pueden perjudicar su desempeño en el trabajo y en su salud e incluso deteriorar su capacidad de hacer frente al ambiente. Los que sufren de estrés pueden sentir nerviosismo y ser víctimas de una preocupación crónica. A veces se tornan poco cooperativos o consumen alcohol y drogas en forma excesiva. (Ver anexo, figura 2) (Davis y Newstrom,1991)

La biología y la medicina han incorporado el término estrés (que en el lenguaje técnico como vocablo ingles designa "una fuerza que deforma los cuerpos o provoca tensión"), como el "proceso o mecanismo general con el cual el organismo mantiene su equilibrio interno, adaptándose a las exigencias, tensiones e influencias a las que se expone en el medio en que se desarrolla". (Slipak,1997)

Este proceso o mecanismo general o sistema psiconeuroendocrinológico, es el que denominan con el término español de estrés. El concepto de estrés de Selye, involucra la interacción del organismo con el medio, lo que podría llevar a definir el estrés según: a) el estímulo, b) la respuesta, c) o el concepto estimulo – respuesta. Estrés es la fuerza o el estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta (a). Estrés es la respuesta fisiológica o psicológica del

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

individuo ante un estresor ambiental (b). Estrés es una consecuencia de la interacción de los estímulos ambientales y la respuesta idiosincrásica del individuo. (Slipak, 1997)

Richard Lazarus, citado por Slipak (1997), define el estrés como "el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar".

Cuando estas respuestas se realizan en armonía, respetando los parámetros fisiológicos y psicológicos del individuo, es adecuado en relación con la demanda y se consume biológica y físicamente la energía dispuesta por el Sistema general de Adaptación, se adopta el concepto de "estrés" como "eustres". Cuando por el contrario las respuestas han resultado insuficientes o exageradas en relación con la demanda, ya sea en el plano biológico, físico o psicológico, y no se consume la energía mencionada, se produce el "distrés", que por su permanencia (cronicidad) o por su intensidad (respuesta aguda) produce el Síndrome General de adaptación. Esta adaptación del individuo a las exigencias del medio, su éxito o fracaso, lleva a considerar el concepto de "inadecuación" entre los seres humanos y su entorno cuando estas exigencias no se corresponden a sus capacidades, necesidades o expectativas, y someten al individuo a un mayor grado de estrés. (Slipak, 1997)

Si se aplica el concepto de estrés, al ámbito de trabajo de los individuos, se puede ajustar la definición como "el desequilibrio percibido entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo". No todos reaccionan de la misma forma: así, por ejemplo, si la exigencia es adecuada a la

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

capacidad, conocimiento y estado de salud de la persona, el estrés tenderá a disminuir y podrá tener signos positivos, estimulantes, que le permiten hacer progresos en el ámbito de trabajo, mayor proyección en él mismo con gratificación personal. Por el contrario, una inadecuación entre demanda y adaptación generará mayor estrés, en forma crónica e invalidante, con angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento. Así, una valoración cuantitativa del volumen del trabajo individual podrá generar un estrés agradable o motivador o un estrés debilitante de las capacidades y valoraciones personales, como así también la ausencia del mismo, al desempleo o la jubilación podrían provocar un grado extremo de indefensión y estrés. Para la valoración cualitativa entrarán en juego los valores, experiencias y personalidad, situación social, el grado de objetividad y subjetividad del individuo para recibir o atribuir como amenazante una determinada situación (estrés atribucional) y responder con todas las respuestas psicobiológicas con que cuenta el organismo. (Slipak,1997)

Uno de los mecanismos de respuesta, previa valoración de un estresor; es la lucha o huida. Si estas situaciones de estrés se dan en el plano laboral (como la inseguridad, competencia, la búsqueda de la eficacia) se encuentra que no se puede luchar con el gasto energético correspondiente, ni tampoco, teóricamente, responder con la huida (escapar del estrés). Es claro que la huida en el ámbito laboral es el ausentismo, que junto con las enfermedades laborales son índices elocuentes de la repercusión del estrés organizacional sobre los trabajadores. (Slipak,1997)

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La actividad laboral es generadora de estrés y es justamente por la conveniencia de mantener los puestos de trabajo que esa lucha es hoy más intelectual y psicológica que física, por lo que en ella no se consume la energía resultante (distrés). El avance tecnológico ha provocado que el trabajo manual, artesanal, creador y fuente de buen estrés, sea reemplazado por un trabajador mecanizado, automatizado, en cadena, a veces viable, pero muy veloz, quizá menos fatigoso físicamente, pero causante de distrés por mayor estímulo psicológico e intelectual. (Slipak, 1997)

El estrés laboral se ha intentado estudiar con diferentes modelos tomando diferentes factores etiológicos, Slipak, a continuación cita alguno de ellos: MC Lean, hace referencia al contexto, la vulnerabilidad y el factor estresante, que al concurrir o superponerse, generarán un grado mayor de estrés. Otros (Pearson, Modelo de ajuste ambiental) otorgan una importancia mayor a las percepciones objetivas y/o subjetivas de la persona y el ambiente. Baker plantea su modelo sobre el ambiente de trabajo y hasta que grado permite a las personas modificar las respuestas al estrés". el modelo de "control de decisiones de trabajo "sostiene que "el estrés resulta de un desequilibrio entre las exigencias impuestas a un trabajador y su capacidad para modificarlas". Es indudable que la capacitación y/o el equilibrio entre la demanda y la respuesta adaptativa, que permiten al trabajador responder adecuadamente a la exigencia, darán el grado de estrés. A mayor control sobre la demanda, menor estrés. Por el contrario, un menor control en la decisión laboral, con exigencias crecientes en el trabajo, generará un alto

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

grado de distrés, ante el elevado nivel de indefensión y menor capacidad para hacer frente y controlar la situación estresante.

La O.I.T. se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: "Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores". Según Kalimo, citado por Slipak (1997), "múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales presentes en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a las causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general. Los factores psicosociales pueden contribuir a causar y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación".

Se ha planteado muchas veces la idea que estos factores no afectan a todos por igual y plantean el problema desde el concepto exclusivo de la vulnerabilidad. No obstante, habrá que tener en cuenta que cuando los factores psicosociales son intensos, es menor la importancia de la vulnerabilidad individual, al igual que la resistencia individual a padecer enfermedades infecciosas.

Así la O.I.T. sostiene que "las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas", tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas. (Slipak, 1997).

## Nivel de Rendimiento Laboral

Las personas que se encuentran sometidos a estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación de personal en las empresas; además se manifiesta en un aumento de bajas por enfermedad, rotación laboral prematura, jubilación anticipada por enfermedad, pérdidas cuantitativas y de valor en la producción, litigios de los empleados contra sus empresas, y lo que es más importante, la incidencia sobre la salud mental y física de los individuos, que si bien podrán ser cuantitativos por los gastos en salud, hospitalizaciones, etc., son en realidad invaluable por cuanto la calidad y la vida en sí misma no deben tener índices, baremos o tablas de indemnización.

Las condiciones que tienden a ocasionar estrés reciben el nombre de estresores. Aunque hasta un estresor individual puede ocasionar un gran estrés, en general los estresores se combinan y presionan al empleado en diversas formas hasta que finalmente aparece el estrés. (Davis y Newstrom, 1991)

Casi cualquier situación laboral puede provocar estrés, según la reacción del empleado ante ella. Por ejemplo, un empleado aceptara un nuevo procedimiento y, en cambio, otro lo rechazará. (Davis y Newstrom,1991)

Existen dos tipos de estrés laboral: el episódico (un despido, por ejemplo) y el crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

**1. Ambiente laboral inadecuado.** Son los llamados estresores del ambiente físico: falta de luz o luz muy brillante; ruido excesivo o intermitente; vibraciones; aire contaminado; altas o bajas temperaturas, que representan

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

una amenaza para los trabajadores. El comité mixto de la O.I.T – O.M.S. se han referido a estas situaciones como una categoría de riesgo psicosocial particular, definida como los factores de orden físico y material que, aparte de su influencia directa como causas de accidentes y enfermedades profesionales, tienen una potencialidad estresante, que incide en el bienestar y el rendimiento en el trabajo. (I.S.S)

Varios estudios realizados por Dejours, confirman que la salud física peligra cuando el medio de trabajo deshumaniza a la persona por una combinación de factores que la exponen a riesgos físicos y mentales. (I.S.S.)

Esto incluye, por ejemplo, a las fábricas en las que los niveles de ruido son elevados y las tareas se repiten continuamente al ritmo de la línea de montaje. Los trabajadores, en tales circunstancias, tienen muy pocas oportunidades de comunicarse entre ellos. (I.S.S.)

Según Dejours, ciertas profesiones están expuestas a peligros que pueden poner en riesgo la integridad corporal. Es el caso, por ejemplo, de la construcción y los trabajos públicos, de la pesca en altamar, de las labores que se realizan en atmósferas comprimidas, en las industrias de preparación de materias tóxicas y otros. El riesgo en estos casos se traduce en un daño corporal; puede tratarse de asfixia, quemaduras, fracturas, heridas, accidentes o muerte violenta. El riesgo es exterior y en gran parte inherente al trabajo, por lo tanto independiente de la vulnerabilidad del trabajador. (I.S.S.)

**2. Sobrecarga de trabajo.** Es el estrés por sobreestimulación. Se presenta por exigencias psicosensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables. Exigen una adaptación fuera del límite normal. Es frecuente que se presente en: controladores aéreos; obreros en cadena rápida y compleja, trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información; víctimas de catástrofes; emigrados; ingresadores de información a sistemas de computación. El estrés por sobre estimulación genera tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración. (Slipak, 1997).

Basándose en una muestra de 1500 asalariados, French y Caplan (1973) y Kroes y colaboradores (1974) constatan que una sobre carga de trabajo produce síntomas de estrés, como la perdida de respeto hacia sí mismo, una motivación mediocre para el trabajo y una tendencia a refugiarse en la bebida. (O.I.T, 1984)

**3. Alteraciones de ritmos biológicos.** Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo circadiano determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico. Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual. Se presentan en: trabajadores nocturnos; pilotos de líneas aéreas y azafatas, controladores

## Nivel de Rendimiento Laboral

aéreos; personal de sanidad; personal de seguridad; trabajadores del transporte; diplomáticos; atletas profesionales. (Slipak, 1997)

**4. Responsabilidades y decisiones muy importantes.** Es el estrés del personal jerárquico o con grados de responsabilidad. Se debe a: Responsabilidades numerosas y variables; trabajo intelectual excesivo; tensión psicológica continua; inseguridad laboral; competencia; búsqueda de la eficacia; marcha contrareloj; adaptación a situaciones nuevas y datos inestables.

Es frecuente que quienes lo padecen acumulen factores de riesgo e inadecuación familiar y social por falta de tiempo y agotamiento físico. Este tipo de estrés genera agotamiento laboral, fatiga, manifestaciones psicósomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones, adicciones. (Slipak, 1997)

**5. Estimulación lenta y monótona.** Es el estrés por subestimulación. Se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta, por ejemplo, en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente, en casos como los siguientes:

## Nivel de Rendimiento Laboral

cadena de trabajo lenta y monótona; jubilación brusca, vacaciones excesivamente tranquilas. Genera distracción, falta de atención y aumento de los accidentes de trabajo. (Slipak, 1997)

El trabajo se despersonaliza o enajena cuando deja de ser parte de la realización humana y se convierte en una función externa que no representa riqueza espiritual o material para quien lo realiza. (I.S.S.)

Esta taciturna rutina de un esfuerzo laboral continuo en el que siempre se repite el mismo proceso mecánico, una y otra vez, semeja el trabajo de Sísifo: " la carga de trabajo, como la roca, vuelve siempre a caer sobre el extenuado obrero. El trabajo mecánico agrede de la manera más intensa el sistema nervioso, y a la vez reprime el juego multilateral de los músculos y confisca toda actividad libre, física e intelectual del obrero. Hasta el hecho de que el trabajo sea más fácil se convierte en medio de tortura, puesto que la máquina no libera de trabajo al obrero, sino de contenido a su trabajo.(I.S.S.)

**6. Condiciones laborales inadecuadas.** Se refiere a las causas de estrés en los obreros no calificados, que comprenden: malas condiciones de trabajo, salarios bajos, alimentación inadecuada e insuficiente; ausencia de perspectivas de progreso; pocas posibilidades de recreación; inestabilidad laboral por renovación tecnológica y disposición de las líneas de montaje. (Slipak, 1997)

**7. Estrés producido por las relaciones interpersonales.** Cuando existen unas relaciones pobres y existe poca confianza, se produce frecuentemente comunicaciones insuficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

de insatisfacción en el trabajo. En este sentido al considerar las relaciones con los superiores se pueden hallar favoritismos por su parte que provocan una tensión y presión en el trabajo. (Paredes, 1997)

Por el contrario, las relaciones con los subordinados son con frecuencia fuentes de estrés para los directivos al tratar de conseguir mayor productividad y un tratamiento considerado. (Paredes, 1997)

Las relaciones entre compañeros pueden traer diversas situaciones estresantes, como por ejemplo, rivalidad, falta de apoyo en situaciones difíciles, culpabilización de errores o problemas, e incluso una total falta de relaciones. (Paredes, 1997)

### **8. Estrés producido por el desarrollo de la carrera profesional.**

Generalmente el trabajador espera ir ascendiendo en los diversos puestos que tiene su entidad, es decir tiende a mejorar no solo en el aspecto económico, sino aspirando a puestos de mayor responsabilidad o cualificación, desarrollando la carrera profesional. Es por ello que cuando las expectativas se truncan aparecen tensiones o factores estresantes, como por ejemplo: falta de seguridad en el trabajo, incongruencia o falta de equidad en una promoción insuficiente o excesiva, conciencia de haber alcanzado el propio techo. (Paredes, 1997)

### **9. Estrés producido por la estructura y el clima organizacional.**

Se pueden presentar tensiones por: falta de participación en los procesos de toma de decisiones; sentirse extraño en la propia organización, inadecuada política de dirección; falta de autonomía en el trabajo.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

El estrés producido por la propia organización presenta los siguientes factores de riesgo para la salud: consumo de alcohol como forma de escape, ánimo deprimido, baja autoestima, poca satisfacción en el trabajo, intención de abandonar el trabajo y ausentismo laboral. (Paredes, 1997)

En el contexto laboral se experimentan otros síntomas que no son de carácter cuantitativo (introducción de datos en el ordenador), ni cualitativo (ambigüedad en el rol); mas bien ocurre cuando las habilidades de la persona son incongruentes, con la tarea o el entorno laboral. No obstante, hay que tener en cuenta que en situaciones similares las personas reaccionan de forma diferente. De esta forma, cuando se produce una tensión de sobrecarga de trabajo, mientras que una persona puede reorganizar eficazmente la tarea, aprender nuevas formas, buscar ayuda, etc., otra, incapaz de superar tal tensión, puede responder a largo plazo con enfermedades coronarias, depresivas, etc. (Paredes, 1997)

Así, todas las personas sufren de estrés. Sin embargo, hay unas que lo enfrentan de una manera adecuada. Las que no saben enfrentarlos, comienzan a experimentar diferentes problemas en su organismo: se sienten cansadas, sin ganas de hacer las cosas, duermen mal, les duele la cabeza, sienten dolor en los músculos del cuello, espalda, brazos y piernas, se incapacitan por cualquier cosa, tienen dificultad para enfrentar problemas, algunas se vuelven agresivas (respuesta a nivel conductual), presentan síntoma de ansiedad (respuesta a nivel fisiológico) y además pensamientos negativos acerca de la situación que les genera tensión (respuesta a nivel cognitivo).

## Nivel de Rendimiento Laboral

Además de los problemas de salud, se presentan otras señales como:

**1. Emociones negativas.** Los sentimientos ocasionales de frustración, ira, depresión, insatisfacción y ansiedad son parte de la vida y el trabajo. Pero cuando las personas quedan atrapadas en el estrés, por lo general experimentan estas emociones negativas de manera recurrente hasta que se convierten en un problema crónico. (Mata, 1996)

La frustración se debe a que una motivación esta siendo bloqueada y al empleado se le impide alcanzar una meta deseada. Por ejemplo, al tratar de terminar un informe en el momento de salir del trabajo y una tras otra se presentan interferencias que requieren atención, entonces al ver que posiblemente no se cumpla la meta tal vez se experimente frustración, irritabilidad, sensaciones extrañas en el estómago u otra reacción.(Davis y Newstrom, 1991)

**2. Problemas interpersonales.** El sentirse emocionalmente exhausto, vuelve las relaciones socialmente más difíciles en el trabajo y en el hogar. Cuando inevitablemente surgen conflictos, la víctima del estrés tiende a responder con crisis emocionales y hostilidad intensa. Esto hace que la comunicación con los compañeros de trabajo, amigos y familiares se convierta en un problema. (Mata, 1996)

**3. Abuso de ciertas sustancias.** Generalmente, para superar el estrés provocado por conflictos en el trabajo y por la disminución el rendimiento, el individuo consume mas bebidas alcohólicas, come mas o de menos, fuma en

## Nivel de Rendimiento Laboral

mayor cantidad y bebe mas café. A la larga este abuso le acarreará mas problemas.

**4. Sentimientos de vacío.** Aumenta el predominio de las ideas "y que" y "por que" preocuparse. Esto es muy común entre quienes sufren de estrés y que alguna vez fueron entusiastas y decididos. El cinismo reemplaza el entusiasmo,. El trabajo parece no tener sentido.

**5. Disminución del rendimiento.** Durante el proceso de estrés, la persona puede sentirse aburrida e incapaz de emocionarse con los proyectos. En otros casos puede descubrir que cada vez le cuesta mas trabajo concentrarse en los proyectos. La eficiencia se ve afectada y se reduce la calidad de respuesta.

El estrés puede favorecer o perjudicar el desempeño laboral, según la intensidad que tenga. En la figura 3 del anexo, se presenta un modelo de desempeño bajo estrés, que muestra la relación entre el estrés y el desempeño en el trabajo. Cuando no hay estrés, tampoco existe interés por el trabajo y el desempeño tiende a ser deficiente. A medida que aumenta el estrés el desempeño tiende a mejorar por que el estrés estimula al individuo a buscar recursos que le permitan cumplir con las exigencias del trabajo. Es un estímulo saludable que lo alienta a responder a los retos. El estrés termina por llegar a un punto de equilibrio que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario del sujeto. En este punto un estrés mayor rara vez produce mejoramiento. (Davis y Newstrom, 1991)

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Por ultimo, si el estrés se torna excesivo, el desempeño empieza a deteriorarse, por que el estrés lo dificulta. Un empleado pierde la capacidad de afrontar los retos, no puede ya tomar decisiones y su comportamiento se vuelve excéntrico. Si el estrés llega a un nivel máximo, cesa el comportamiento; el empleado sufre un colapso nervioso, la enfermedad le impide trabajar, renuncia, lo despiden o se niega a trabajar para no afrontar el estrés. (Davis y Newstrom, 1991)

Las personas tienen distinta tolerancia ante las situaciones causantes del estrés y eso explica las variaciones que se advierten en el desempeño de los empleados en trabajos parecidos. El nivel de los estresores que puede tolerarse, sin que ocurran sensaciones negativas y sin que el desempeño resulte perjudicado, es el nivel de estrés del individuo. A algunos les afecta el menor cambio o alteración en su rutina de trabajo. Otros se mantienen fríos, tranquilos y controlados en las mismas condiciones, en parte por que están seguros de su capacidad de salir adelante. Poseer un umbral mucho mas alto de estrés y su desempeño no se deteriora a menos que el estresor sea muy fuerte y prolongado. (Davis y Newstrom, 1991)

Existen varias formas de ayudar a los empleados a afrontar el estrés y a controlar sus efectos, entre estas están: una mejor comunicación, la participación, el desarrollo organizacional y el rediseño de trabajos y puestos. Estas no son mas que algunas de las formas positivas en que una organización puede atenuar o eliminar los estresores de sus empleados. Cuatro técnicas que suelen requerir la cooperación de empleados y jefes, gerentes o directores para el manejo del estrés

## Nivel de Rendimiento Laboral

son: el apoyo social, la meditación, la biorretroalimentación y los programas de bienestar personal. (Davis y Newstrom, 1991)

**1. Apoyo social.** Algunos observadores señalan que "en gran medida el estrés de la vida se origina en la sensación de estar aislado del mundo". Algunos que tienen una fuerte ambición y optan por trabajar en forma independiente, tal vez no establezcan vínculos estrechos con amigos y colegas. Para alcanzar el éxito sacrifican a menudo la satisfacción de sus necesidades sociales. Ello puede provocarles ira, ansiedad y soledad, estados psíquicos que producen estrés en su vida. (Davis y Newstrom, 1991)

Un potente antídoto contra este problema es la presencia del apoyo social en el trabajo. El apoyo social es la red de actividades y relaciones que ofrecen al empleado la satisfacción social deseada. Su fuente pueden ser los superiores, los compañeros de trabajo, los amigos y la familia. El apoyo social puede centrarse en las tareas del trabajo o bien en los intercambios sociales como los juegos, bromas y chistes. Según los datos aportados por la investigación, cuando los empleados tienen por lo menos a una persona que les brinde este apoyo, su estrés será menor. Esto indica que los supervisores pueden desempeñar este papel con sus subordinados o que simplemente pueden limitarse a estimularlo y desarrollarlo en su grupo de trabajo. (Davis y Newstrom, 1991)

**2. Meditación.** La meditación consiste en concentrarse en el interior a fin de darle descanso físico y psíquico al cuerpo. Con ella las personas se aíslan temporalmente de las tensiones del mundo y aminoran sus síntomas de estrés.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La meditación trascendental (M.T.) es una de las prácticas más conocidas. Los que la utilizan tratan de meditar diariamente dos períodos de quince a veinte minutos, concentrándose en la repetición de una palabra, Mantra. Hay otros métodos como el Yoga. Por lo regular todas constan de los siguientes elementos comunes: un ambiente relativamente tranquilo, una posición cómoda, un estímulo mental repetitivo y una actitud pasiva.

La meditación goza de tanta aceptación que algunas organizaciones han reservado salas de meditación para uso de su personal, y muchos empleados que la practican dicen haber obtenido buenos resultados. (Davis y Newstrom, 1991)

**3. Biorretroalimentación.** Otro método de manejar el estrés es la biorretroalimentación, a través de la cual quienes se encuentran bajo supervisión médica aprenden de ella a influir en los síntomas del estrés como el aumento de la frecuencia cardiaca o los fuertes dolores de cabeza. Antes de la década de 1960, se pensaba que las personas no podían controlar su sistema nervioso (autónomo), el cual a su vez regula los procesos internos como el latido cardiaco, el consumo de oxígeno, el flujo de ácido y las ondas cerebrales. Hoy en día se sabe que el ser humano puede ejercer control sobre esos procesos internos, por lo cual la biorretroalimentación contribuye a reducir los efectos nocivos del estrés.

**4. Bienestar personal.** En general, la tendencia actual es adaptar programas de mantenimiento preventivo de bienestar personal, los cuales se basan en las investigaciones de la medicina del comportamiento. Los especialistas en

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

atención medica pueden recomendar cambios de estilo de vida como la regulación de la respiración, el relajamiento muscular, las imágenes positivas, la administración nutricional y el ejercicio que permite a los empleados aprovechar mejor sus capacidades. Claro que un método preventivo es preferible a la reducción de las causas del estrés, aunque los métodos de enfrentamiento ayudan a adaptarse a los estresores que están fuera del control personal. La clave esta en crear un mejor "ajuste" (adecuación) entre el hombre y su ambiente, sin olvidar que otros métodos pueden ser útiles para otros empleados. (Davis y Newstrom, 1991).

El antídoto contra el agotamiento laboral, es la energía personal, o un sentimiento de "poder hacer". La energía personal puede mantener a los empleados al margen de los efectos negativos de muchas situaciones de trabajo. Lo importante es hacer un plan de acción y usar metas y objetivos para realizarlo. (Manuales didácticos administrativos).

Tomar decisiones para manejar y dirigir la vida es el primer paso y el más difícil para poder desarrollar la energía laboral. Aquí es donde la persona podría volverse ambivalente y el revelarse en contra del control podría ser una parte del mismo y, cuando intenta autocontrolarse, inconsistentemente se revelara. Esto podría iniciar un patrón de castigo personal lo que reafirmaría el miedo a ser controlado. (Manuales didácticos administrativos)

El control personal es efectivo y requiere conocimiento y habilidad, las herramientas que pueden ayudar a mejorar el control personal incluyen: establecer

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

metas y fijarse objetivos, pues cuando se logra lo que se propone la persona siente que puede controlar el trabajo y su vida. (Manuales didácticos administrativos)

El control del estrés es identificar las situaciones que lo causan y recopilar información para saber como responder ante él. De esta forma, la persona conocerá las respuestas habituales y podrá desarrollar un plan para el cambio. Controlar el estrés sirve para mantener en el equilibrio optimo el desempeño, la salud y el bienestar. (Manuales didácticos administrativos)

Cuando los niveles de tensión o de estrés son bajos, el desempeño tendera a permanecer igualmente bajo. los estímulos para mantener la atención son reducidos. A esto se le llama aburrimiento, falta de animo o depresión. En los niveles altos de estrés el desempeño también es bajo, porque el estrés deteriora el funcionamiento físico e intelectual. En este estado las personas se dejan llevar por las causas. El estrés elevado interfiere con el desempeño creativo y puede manifestarse por medio de hiperactividad, olvido, errores frecuentes, falta de concentración o irritabilidad. (ver anexo, Figura 4) (Manuales didácticos administrativos)

Existen algunos procedimientos mediante los cuales una persona puede reducir el nivel de estrés. Estas técnicas incluyen: aprender a respirar, reconocer la tensión, hacer ejercicios sistemáticos para relajar los músculos, y usar la imaginación.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Otros procedimientos dirigidos al afrontamiento del estrés son: los programas de autocontrol, el entrenamiento de las habilidades sociales y el entrenamiento en inoculación del estrés. (Gavino, 1997)

**Programa de autocontrol.** El autocontrol consiste en la elaboración de un programa constituido por un conjunto de técnicas que se dirige fundamentalmente a disminuir (o eliminar) aquellas conductas cuyas consecuencias inmediatas son reforzantes, siendo aversivas las demoradas. Por supuesto, las consecuencias demoradas de estas conductas deben ser mucho más aversivas en relación al beneficio de su valor reforzante inmediato (como ocurre por ejemplo, con la conducta de fumar). Para conseguir este objetivo, se enseñan técnicas de cambio conductual para que algunos componentes de la conducta de la persona controlen otros componentes de su conducta (fundamentalmente mediante la focalización en los antecedentes y consecuentes de estas últimas).

Se constituye en uno de los programas de terapia más utilizados en la actualidad, siendo una de sus características fundamentales el permitir la adaptación individual y específica a cada sujeto al no existir un conjunto de normas fijas para su elaboración.

### **Pasos para su aplicación.**

#### **1. Realización de un fuerte compromiso de cambio.**

- En estos primeros momentos de la terapia, cuando sea necesario facilitar el compromiso de cambio y la motivación por parte del cliente se pueden utilizar dos estrategias complementarias:

## Nivel de Rendimiento Laboral

- Llevar a cabo un listado de beneficios ( a medio y largo plazo) que se pretenden conseguir con la terapia, incluyendo los objetivos colaterales. (¿ qué crees que puede cambiar el nivel familiar?, ¿ y a nivel laboral?, etc.).
- Elaborar un listado de las consecuencias que se derivan de continuar realizando las conductas - problema, y/o de no realizar las que se pretenden implementar. (Por ejemplo en el caso de la excesiva ingesta alimenticia, las consecuencias negativas pueden ser la obesidad y otros riesgos de salud).
- El uso de los autoregistros de evaluación sirve además para que el sujeto vaya identificando y concretando las conductas - problema (que habitualmente define en términos vagos: "falta de voluntad", "falta de control"), y se vayan haciendo consciente de las condiciones antecedentes y consecuentes de las mismas. Se va mostrando al sujeto cómo la manipulación de factores previamente no reconocidos pueden alterar la conducta. Esta redefinición de las conductas - problema y de las condiciones que las generan debe dirigirse a aumentar la percepción de control que el sujeto tiene sobre el problema, y, consecuentemente, a motivarle hacia la terapia.

**2. Planificación ambiental: instrucciones para la realización del control estimular.** Un paso fundamental cuando se planifican programas de autocontrol es identificar los estímulos que controlan inadecuadamente las conductas - problema del individuo. Esto permite preparar el ambiente para facilitar el control de las conductas indeseadas. Se le dan al sujeto instrucciones para el control activo de los estímulos tanto externos (por ejemplo, que no

## Nivel de Rendimiento Laboral

coma cuando salga fuera de casa, y/o que coma antes de salir para que luego no tenga hambre, que sólo coma en la cocina, etc., como internos ( por ejemplo detención de pensamientos).

### **3. Programación conductual: planificación de las conductas a realizar y de sus consecuencias.**

- Planificación semanal de los objetivos de cambio, en función de las estrategias de control estimular que se vayan aplicando. Este paso incluye habitualmente una guía activa por parte del terapeuta para ayudar al cliente a realizar cambios conductuales pequeños, pero inmediatos.
- Si es necesario, se modifican las consecuencias que ya recibe la conducta del sujeto en el ambiente natural que actúan incrementándola ( por ejemplo, en las conductas adictivas, las recriminaciones familiares).
- En caso de que sea necesario, se realiza un listado de posibles reforzadores para
- la elaboración del contrato de contingencias semanal entre el cliente y el terapeuta.
- Se elabora un contrato de contingencias. Esta es una técnica fundamental que habitualmente se incluye en esta fase para la asignación de consecuencias (autoreforzo o autocastigo) en función de los cambios realizados.

**Habilidades sociales.** La definición de las habilidades sociales continúa siendo actualmente un asunto de controversia y desacuerdo, en tanto que los diversos autores destacan diferentes aspectos como elementos esenciales de la

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

habilidad social. De entre aquellos, Caballo, citado por Gavino (1997), propone que, para su conceptualización, se resalte el aspecto referido a la "expresión" de la conducta y que, si bien no se olvide el reforzamiento, éste no sea un requisito imprescindible para definir la conducta socialmente habilidosa.

No obstante, este epígrafe se centrará en el entrenamiento social. A este respecto, Gavino y Godoy (1986) postulan que la finalidad de todo entrenamiento en habilidades sociales (EHS en adelante) es que el sujeto efectúe adecuadamente las conductas hasta entonces problemáticas, tanto en su parte verbal como no verbal, las mantenga en su repertorio conductual después de la intervención terapéutica y generalice lo aprendido a otras conductas y a otras situaciones no tratadas en el período de entrenamiento.

Las técnicas que forman el paquete terapéutico dirigido al EHS se derivan de la teoría del aprendizaje social. Estas son:

- Instrucciones.
- Ensayo de conducta, para la sustitución de una conducta por otra más apropiada.
- Modelado.
- Retroalimentación (feedback).
- Reforzamiento.
- Tareas para la transferencia del entrenamiento.

Por otra parte, no hay que olvidar que estas técnicas habrán de complementarse con otras cuando la causa de que el individuo no se comporte de

forma socialmente adecuada sea la existencia de cogniciones desadaptativas (terapia cognitiva), la ansiedad condicionada, en cuyo caso se realiza habitualmente una combinación de ensayo comportamental y desensibilización sistemática u otra causa diferente que requiera una intervención específica.

### **Pasos para su aplicación.**

#### **1. Producción del cambio de actitud favorable hacia la conducta asertiva**

**frente a la pasiva o agresiva.** Este paso se lleva a cabo sólo si la naturaleza del problema que se esté tratando lo requiere. Para ello, se proporciona información y biblioterapia.

#### **2. Elaboración de una jerarquía de las situaciones - objetivo de la**

**intervención.** La selección de las situaciones que van a formar la jerarquía se lleva a cabo utilizando, fundamentalmente, los siguientes criterios o, si es necesario, una combinación de los mismos:

- Nivel de la habilidad.
- Nivel de ansiedad.
- Nivel de malestar emocional.
- Frecuencia de la evitación (si la hay), la cual puede estar producida por ansiedad, creencias irracionales, etc.

Estos criterios pueden verse también modulados por necesidades prácticas.

#### **3. Representación de cada una de las situaciones problemáticas de interacción social ( con la ayuda de coterapeutas o, sí es en grupo, de otros miembros).** Sobre cada uno de los ítems de la jerarquía elaborada a

## Nivel de Rendimiento Laboral

partir de la evaluación, el terapeuta ( o un miembro del grupo) y el cliente representan una situación de interacción social. En ésta, el cliente se representa a sí mismo y el terapeuta (o el otro miembro del grupo) que participa en la representación actúa en el lugar de la persona con quien el cliente tiene el problema de interacción. Se debe poner énfasis en que los clientes observen los detalles de la actuación.

- 4. El terapeuta proporciona (o pide al grupo) retroalimentación, estableciendo lo que sería una respuesta apropiada para la situación problemática que se ha representado.** Así, se establecen los aspectos de la conducta representada que deben cambiar.
- 5. Se aplica el modelado: bien directo o mediante un intercambio de papeles.** Este se aplica sólo en aquellos casos en que resulta conveniente ilustrar al sujeto las conductas que debe realizar.
- 6. Ensayo de conducta.** En función del paso anterior, realizando una representación mediante juego de roles de la situación sobre la que se centra en ese momento la intervención. Se formulan, para ello, instrucciones específicas sobre los componentes de la conducta que el sujeto debe cambiar.
- 7. El terapeuta (o los restantes miembros del grupo) proporcionan retroalimentación (feedback):** Información concreta y puntual sobre los aspectos bien realizados y sobre los que todavía se han de mejorar. En este punto, es importante analizar los recursos que se han puesto en práctica durante el ensayo.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La retroalimentación es fundamental no sólo para perfilar y mejorar la actuación del sujeto, sino también para que éste aprenda a evaluar su situación independientemente del resultado que obtenga. Este elemento es, pues, importante para fomentar la autorregulación, es decir, el empleo de criterios propios de actuación, disminuyendo así la vulnerabilidad o excesiva dependencia de los demás. La retroalimentación sirve de guía al sujeto para aprender a valorar su propia conducta independientemente de los criterios externos y, por tanto, para incrementar su independencia y autoaceptación.

Los pasos 6 y 7 se repiten las veces que sean necesarias hasta que el sujeto realice la conducta nueva de forma adecuada.

### **8. Planificación de las actuaciones fuera del contexto de la terapia.**

Mediante las tareas para casa, los clientes practican en el ambiente natural las conductas aprendidas en el contexto terapéutico. Se incluyen también la representación mental de la conducta a realizar (sobre todo para las respuestas asertivas).

Tanto las instrucciones como la retroalimentación y las tareas deben ser claras, repetidas, pocas y, siempre que sea posible, darse por escrito. Por otra parte, al ir avanzando en los pasos de la jerarquía, es importante no plantear objetivos muy elevados para maximizar la posibilidad de alcanzarlos.

**Entrenamiento en inoculación al estrés (E.I.E).** El entrenamiento en inoculación al estrés es más que una técnica, una forma de actuar o un procedimiento terapéutico de gran versatilidad, en el que tienen cabida diversas

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

técnicas psicológicas, dirigido a dotar al sujeto de estrategias de afrontamiento al estrés.

Un individuo está en una situación de estrés cuando debe hacer frente a situaciones que implican demandas conductuales que son difíciles de realizar o satisfacer.

Consiguientemente, mediante el E.I.E. se pretende enseñar al sujeto diversas habilidades y estrategias que le permitan afrontar las situaciones que le resultan conflictivas (amenazantes, dolorosas o aversivas) de una forma más adaptativa, en el intento de reducir de algún modo las cualidades aversivas de la situación. La clave en el E.I.E. radica, en primer lugar, en determinar si el individuo afronta o no la situación y, en segundo lugar, si dicho afrontamiento es o no exitoso.

### **Pasos para su aplicación.**

**1. Fase educativa o de conceptualización.** El objetivo de la misma es proporcionar al cliente un marco conceptual que le permita conocer cómo le está afectando el estrés y cómo puede hacerle frente utilizando una serie de estrategias comportamentales y cognitivas. Esto implica a su vez el establecimiento de una serie de pasos, que hacen referencia a la recogida e integración de datos y al entrenamiento en habilidades de evaluación. A saber:

- Identificar los determinantes del problema y ayudar al sujeto a identificarlos, mediante el entrenamiento de habilidades de autoobservación, distinguiendo entre si el problema radica en la percepción e interpretación que tiene el sujeto respecto a las demandas del medio o en la forma de dar respuesta al problema,

## Nivel de Rendimiento Laboral

si se trata de un fallo en el rendimiento (tiene la habilidad pero no la ejecuta correctamente) o de una deficiencia de habilidad ( no posee los recursos necesarios).

- Proporcionar al sujeto una explicación teórica acerca del origen y mantenimiento de las conductas problemáticas que presenta.
- Enseñar al sujeto a conceptualizar el problema como una secuencia de etapas diferenciadas y manejables: antes de que tenga lugar, cuando comienza, cuando tienen lugar los momentos críticos y cuando ha finalizado.
- Enseñar al sujeto a evaluar las estrategias de afrontamiento que utiliza ( si son correctas y útiles, si son incorrectas, o si son correctas pero no le son de utilidad) y seleccionar aquellas en las que presenta deficiencias.
- Explicar al sujeto sobre qué aspectos incidirá el tratamiento y en qué consistirá.

**2. Fase de adquisición y práctica de habilidades.** En esta fase se pretende entrenar al sujeto en la utilización de estrategias para afrontar todas aquellas situaciones que, durante la fase anterior, se consideraron como problemáticas. Dependiendo de cuales sean los aspectos en los que el sujeto presenta deficiencias, se llevará a cabo un entrenamiento de las habilidades correspondientes.

- Problemas en la percepción e interpretación de las demandas del medio o de la capacidad propia para dar respuesta a las mismas: se entrenará al sujeto en la adquisición y puesta en práctica de habilidades y estrategias cognitivas. Para ello, y dependiendo de la naturaleza del caso, podrá entrenarse en el uso de la

## Nivel de Rendimiento Laboral

detención del pensamiento, de las autoinstrucciones o del autorefuero. Así mismo, podrá utilizarse la técnica de solución de problemas o se procederá a realizar una reestructuración cognitiva.

- Problemas debido a un fallo o en el rendimiento. Si se deben a la interferencia de respuestas emocionales como ansiedad o malestar, pueden utilizarse técnicas para el control de la activación emocional, como la relajación, así mismo, son útiles las estrategias para lograr un afrontamiento paliativo (por ejemplo instrucciones para la búsqueda de apoyo social) cuando el malestar esté producido por una situación aversiva o amenazante que no puede ser alterada.
- Problemas debidos a una deficiencia en la habilidad (falta de recursos de afrontamiento): de ser este el problema habrá que dotar al sujeto de aquellas conductas instrumentales necesarias para hacer frente al problema, para lo que podrán utilizar técnicas para el entrenamiento en habilidades sociales o algunas técnicas dirigidas al aumento de conductas como el moldeamiento, el encadenamiento o el control estimular.

**3. Fase de aplicación, consolidación y seguimiento.** Esta fase debe permitir al cliente formular planes de actuación en base a las técnicas aprendidas en la fase anterior. Para ello, el sujeto se ha de exponer a las situaciones problemáticas de forma paulatina (mediante aproximaciones sucesivas a la misma, ensayo en imaginación o juego de roles) y aplicar en ellas las

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

habilidades entrenadas, comentando en las sesiones terapéuticas los problemas surgidos. El esquema a seguir en esta tercera fase sería:

- Preparación para afrontar una situación estresante: el cliente debe identificar la misma, realizar un análisis de las diversas posibilidades de actuación y preparar un plan de afrontamiento, para lo que puede resultar de gran utilidad seguir un modelo de solución de problemas.
- Afrontamiento y reconocimiento del éxito; es decir, la puesta en marcha, ya en la situación, de las habilidades adquiridas en la fase anterior.
- Prevención de crisis durante el afrontamiento: debe prepararse al sujeto ante la previsión de posibles fracasos para que ponga en marcha recursos que le permitan controlar al máximo la situación y sus propias respuestas (por ejemplo, la ansiedad al ver que no consigue sus objetivos). Para ello podemos servirnos de diversas técnicas y programas como la solución de problemas, el autocontrol o la relajación.

Generalmente, las fases 2 y 3 se dan juntas, ya que a medida que el sujeto va adquiriendo las distintas habilidades, también las va poniendo en práctica en la vida real, lo que, de otro lado, asegura un afrontamiento paulatino.

Estas técnicas han mostrado su eficacia a lo largo de las últimas décadas en los distintos ámbitos en los que se han aplicado: área de salud, área educativa y área laboral, fundamentalmente.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

En el medio ambiente de trabajo se han identificado, en numerosos estudios, una serie de factores potencialmente negativos, vinculados con la salud y que afectan el rendimiento laboral.

Tales factores son: la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga de trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas en las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico. Estas perturbaciones psicosociales surgen, cuando las condiciones de vida de trabajo están en oposición a las necesidades y recursos humanos. Por ello, las causas principales de tensiones y trastornos de este tipo provienen de demandas inadecuadas y conflictivas para la capacidad del trabajador, de sus aspiraciones frustradas y de la insatisfacción y producto de anhelos no logrados. Se plantean así situaciones que superan la capacidad personal de elaboración de dichas tensiones. Naturalmente, la modalidad de reacción varía según las características individuales, de acuerdo con la sensibilidad y resistencia de cada uno. ( O.I.T.)

Cuando una persona no desarrolla sus aptitudes o se desempeña en un cargo incompatible con ellas, experimenta sensaciones de frustración, insatisfacción y depresión. Simultáneamente, los efectos en la organización se hacen sentir: bajo rendimiento, falta de sentido de pertenencia, de compromiso y rotación continua.

Por consiguiente, se deben diseñar los puestos de trabajo de forma que aumenten la motivación y el rendimiento.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Usualmente las empresas desarrollan procesos de selección que les permiten escoger en el medio las personas con las calidades exigidas por los puestos de trabajo. Esto ocurre porque las empresas quieren asegurarse de que las acciones laborales de cada persona se realizan en los términos especificados por las normas técnicas y los procesos de trabajo. De no ocurrir esta acomodación de las acciones individuales a las demandas del trabajo ninguna empresa podría ejecutar sus procesos productivos ni obtener los resultados esperados y tampoco sobrevivir en el medio. ( Toro, 1998).

La dinámica y la capacidad de acción empresarial se derivan de las personas. Ningún recurso utilizado posee esta potencialidad. Si bien los recursos financieros, económicos, tecnológicos o el tiempo son indispensables, ninguno de ellos proporciona a la empresa la capacidad de acción inteligente y planeada que deriva de las personas. ( Toro, 1998).

Uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones es la productividad, entendida como la relación que existe entre la producción total o resultado final ("Output") y los recursos - tiempo, dinero y esfuerzo - ("Input") utilizados para lograrla. Se dice que mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menos cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. ( Davis y Newstrom, 1991).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Con frecuencia la productividad se mide en términos de insumos (inputs) y resultados (outputs) económicos, pero los insumos y resultados humanos y sociales son igualmente importantes. Por ejemplo, si el comportamiento organizacional puede mejorar la satisfacción en el empleo, los recursos humanos se habrán beneficiado. (Davis y Newstrom, 1991).

La eficiencia y la efectividad organizacional son el producto de una utilización racional de diversos recursos. Pero, solo el ser humano es capaz de hacer uso racional de recursos y de discernir acerca de las calidades, cantidades y oportunidades en la aplicación de recursos. Las organizaciones que logran altos niveles de calidad del desempeño en sus empleados pueden esperar niveles adecuados de rendimiento y productividad, contando naturalmente con la persona de los recursos indispensables. ( Toro, 1998).

De acuerdo con lo anterior no son las organizaciones las que actúan son las personas en las organizaciones las que le comunican al ente social su carácter actuante a través de su desempeño ocupacional. ( Toro, 1998).

A la sociedad en general interesa grandemente la productividad y la supervivencia de las empresas. Cuando esto ocurre se genera empleo y obtiene la comunidad bienes y servicios de toda índole. Sin ellos sería muy difícil, por lo menos, la supervivencia y continuidad de la vida colectiva. ( Toro, 1998).

Para lograr sus propósitos de eficiencia, de calidad, de rentabilidad, de supervivencia, las empresas acostumbran desarrollar procesos administrativos que buscan afectar y regular el desempeño del personal. Corresponden a esta

## Nivel de Rendimiento Laboral

categoría de procesos la selección del personal, la capacitación, la promoción, los sistemas de compensación y de incentivos, los esquemas motivacionales, los esquemas de carrera ocupacional y la evaluación del desempeño, entre otros. Es importante que todos estos mecanismos administrativos existan y operen adecuadamente. Su buen funcionamiento depende de las bondades de su diseño y del uso justo, oportuno y técnico. ( Toro, 1998).

En la práctica administrativa existe una cierta diversidad de concepciones y definiciones de lo que es el desempeño ocupacional. En su mayoría distan de la comprensión psicológica de esta realidad y confunden los atributos personales con las acciones ocupacionales de las personas. Algunos ejemplos ayudarán a comprender lo que no es el desempeño en el trabajo. ( Toro, 1998).

Conceptos como la iniciativa, la recursividad o la creatividad figuran como indicadores de buen desempeño. La confusión radica en que estos términos no describen acciones o actuaciones laborales sino más bien atributos, es decir, cualidades personales complejas que pueden o no estar asociadas al desempeño en un cargo específico. Por su parte, la medición y evaluación de estas cualidades suele ser un proceso complejo que demanda el empleo de conceptos y métodos de psicología que, con frecuencia, no están al alcance del administrador o del mando corriente de una empresa. Tendría poco sentido, además, que se valorara o se pretendiera observar la iniciativa de un empleado en un cargo diseñado para ejecutar un proceso repetitivo que, de variarse, afectaría los parámetros del proceso productivo, el resultado o la secuencia de producción. Esto ocurre, porque se confunden los atributos personales o los pre - requisitos con el desempeño. (Toro, 1998).

También suelen utilizarse como indicadores del desempeño los términos responsabilidad, cooperación, interés por el trabajo y sociabilidad. Al igual que los conceptos anteriores estos describen atributos, cualidades personales que podrían estar asociadas al desempeño en un cargo particular, pero no son el desempeño. Su inclusión en un sistema de evaluación del desempeño puede generar errores de apreciación y juicios de inequidad por dos razones principales: primera por confusión de la causa con el efecto y segunda, por pretender calificar en la

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

persona atributos que no necesariamente demanda el puesto de trabajo que desempeña. ( Toro, 1998).

En esencia, el desempeño es una actuación orientada a un resultado. Por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. Su carácter dinámico radica en que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona, es la articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado. ( Toro, 1998).

El desempeño laboral no es el resultado hacia el cual se dirige la acción, sino cualquier tipo de acción humana dirigida intencionalmente a la obtención de un resultado, es acción con un propósito consciente. ( Toro. 1998).

El resultado es el efecto o consecuencia de la acción. En su producción interviene, el comportamiento de la persona pero también otros agentes con la capacidad de facilitar o entorpecer esta asociación entre comportamiento y resultado. El resultado es una realidad económica, social, tecnológica, política u organizacional pero la actuación humana que la determina es un fenómeno de naturaleza psicológica. (Toro, 1998).

Obviamente que una comprensión acertada del desempeño sólo es posible cuando se tiene en consideración las condiciones o circunstancias que rodean la acción. Ninguna acción humana ocurre en el vacío, siempre existen antecedentes,

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

consecuencias o acontecimientos que acompañan la acción y sin los cuales es importante comprender su sentido o diferenciarla de otras acciones de apariencia semejante. ( Toro, 1998).

Siguiendo los lineamientos de Ajzen y Fishbien, citados por Toro (1998), se propuso la siguiente definición que permite sintetizar lo analizado hasta el punto: "El desempeño es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico ( o conjunto de resultados), que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman su contexto".

Las consideraciones anteriores se refieren al desempeño en general, ahora se hará referencia al desempeño ocupacional, el cual es una modalidad de desempeño humano que ocurre en un contexto laboral. Está rodeado y regulado por normas, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos y posiblemente recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación desempeño - resultado. Para ser más específico y restringido el alcance del término se dice que el desempeño ocupacional se refiere a las actuaciones laborales que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo. (Toro, 1998).

En la literatura administrativa suelen encontrarse expresiones que aparentemente se refieren a lo mismo. Son los términos Desempeño Laboral y Comportamiento Organizacional. Según Toro (1998), estos términos son

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

expresiones equivalentes. Por el contrario, comportamiento organizacional se refiere a una realidad mucho más amplia que trasciende las fronteras del puesto de trabajo y se ubica en el contexto de variables y dimensiones como la tecnología, la estructura, los objetivos o los procesos organizacionales en general o realidades empresariales como la comunicación, el conflicto, la toma de decisiones, el control y demás fenómenos propios de la realidad organizacional. En algunos documentos internos de empresa se ha visto una inconveniente confusión entre desempeño y méritos. Se habla de evaluación de méritos para hacer referencia a un instrumento en el que se consignan los juicios de los jefes acerca de las calidades y bondades del desempeño de su personal. Sin embargo, esos juicios no tienen un marco de referencia las especificaciones conductuales del puesto de trabajo sino el parecido entre la opinión del jefe y una descripción abstracta y general elaborada para referirse a muchos cargos. En este caso no se está tocando ni el desempeño ni los méritos, aunque esa sea la pretensión. ( Toro, 1998).

Tomando en préstamo la definición que Etzioni, citado por Toro (1998) hiciera de los términos eficiencia y eficacia, la costumbre administrativa moderna los utiliza para calificar el desempeño ocupacional. Con estos calificativos se busca mostrar que el desempeño satisface criterios de oportunidad, calidad, cantidad, economía en el caso de la eficiencia o criterios de acierto en la obtención del resultado esperado, en el caso de la eficacia. Conviene recordar que estos términos son calificativos, de valor y utilidad administrativa, antes que descriptores psicológicos del desempeño. No obstante su empleo apropiado presta invaluables

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

servicios en la tarea de estimular y orientar el desempeño ocupacional. (Toro, 1998).

El desempeño ocupacional es una realidad psicológica compleja. Existe un conjunto de variables que se denominan condiciones antecedentes porque son pre-requisitos contextuales del desempeño, que lo anteceden y lo condicionan mediante su acción sobre los conocimientos, las habilidades y la motivación. Estas categorías de variables son: a) las condiciones sociales, culturales y demográficas; b) los factores de personalidad, y c) las condiciones del puesto de trabajo. (Toro, 1998).

Estas, además de ser condiciones antecedentes conforman un contexto, es decir, un conjunto de circunstancias ya sea personales, internas o externas a la persona que contribuyen a especificar y a caracterizar sus actuaciones ocupacionales. Por esta razón se denominan también variables de contexto. (Toro, 1998).

Observando la figura 1 (anexo) de izquierda a derecha se encuentra un conjunto conformado por tres categorías de variables que hacen parte también del contexto del desempeño. Son los conocimientos, las habilidades y la motivación, las variables de estas tres categorías tienen entre sí relaciones complejas y dinámicas. Al mismo tiempo reciben la influencia de las condiciones antecedentes. A su vez, los conocimientos, habilidades y motivación determinan de manera inmediata y directa el desempeño ocupacional. Por esta razón también se les denomina Condiciones Intervinientes. (Toro, 1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La interrelación de todos los factores mencionados es responsable del fenómeno conductual que se llama desempeño. Este es entonces una acción o conjunto de acciones visibles, observables que hacen parte de la categoría de las condiciones consecuentes mostrados en la figura 1. Se encuentran en esta categoría porque representan el efecto o la consecuencia de las demás variables.

El resultado que se deriva del desempeño, es decir, sus efectos o consecuencias hacen parte de una realidad diferente del desempeño como tal pero derivada de este. Entre el desempeño y el resultado median otras condiciones que facilitan o obstaculizan esta relación. ( Toro, 1998).

**Relación entre las habilidades y el desempeño ocupacional.** Todo estudioso del desempeño y todo administrador de las condiciones laborales del hombre necesitan conocer las causas de la eficiencia y de la efectividad laboral de las personas. Este conocimiento permite incidir en él y afectarlo, sin lesionar la dignidad ni la integridad de las personas. En la vida práctica muchos ejemplos de personas, con amplias posibilidades de contribución en el trabajo, subutilizadas y desalentadas en su interés a causa de administradores y gerentes que desconocen la influencia de los factores y regulan el desempeño ocupacional. ( Toro, 1998).

Las habilidades son un mecanismo complejo que desarrolla el hombre en su interior y que lo habilita para mantener su supervivencia, ya sea por adaptación a las condiciones ambientales que lo rodean o por cambio de esas condiciones. Para que la adaptación del hombre a su ambiente o la transformación de ese ambiente por su acción tengan lugar, se requiere que el hombre haya desarrollado

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

habilidades de representación, de transformación de las representaciones y de conversión de tales representaciones en acción planeada y sistemática. En esto consiste la habilidad humana. Es el determinante racional de la asimilación de la realidad y de la acción que se genera en respuesta a ella. Actúa al unísono con otras determinantes de naturaleza diferente para producir ese efecto complejo y maravilloso que es el desempeño y tipifica el papel creador y transformador del hombre en el trabajo. (Toro, 1998).

Las habilidades son entonces una variable interviniente en relación con el desempeño ocupacional. Participan en su determinación y especificación, pero no lo hacen con exclusividad sino en asocio con otras dos categorías de variables intervinientes que son los conocimientos y la motivación. (Toro, 1998).

Las habilidades están representadas por las ejecutorias de asimilación de la realidad y de respuesta adaptativa. Se convierten en una realidad dinámica visible a través de la acción que inspiran y regulan. En la elaboración racional se operacionalizan y representa la acción antes de ser ejecutada efectivamente. (Toro, 1998).

Es sabido que existen diferencias individuales importantes en el grado de desarrollo que logran las personas en sus habilidades. Esas diferencias no se pueden apreciar directamente. Se tiene acceso a ellas solamente a través del desempeño, es decir, a través de sus actuaciones. El desempeño ocupacional es, entonces, el aspecto visible y el efecto de la racionalidad, de la aplicación de las

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

habilidades al trabajo. Las habilidades articulan y estructuran la acción antes de que se convierta en desempeño visible. ( Toro, 1998).

Como consecuencia del papel que juegan las habilidades en el comportamiento, los aciertos o las fallas que se aprecian en el desempeño ocupacional. Se explican en buena parte por el grado de desarrollo que una persona ha logrado en las habilidades asociadas a ese tipo de desempeño. ( Toro, 1998).

Las habilidades no son una causa suficiente del desempeño porque se requiere la intervención de otras condiciones como los conocimientos y la motivación. Poca efectividad y eficiencia podrá esperarse de una persona dotada de gran habilidad si carece de la información necesaria acerca de lo que debe hacer o de cómo debe hacerlo y si, adicionalmente, no tiene el entusiasmo o interés para ejecutarlo. No es raro encontrar quejas en relación con la efectividad de ciertos procesos de selección de personal en las empresas, porque los empleados que pasan por ellos no muestran las calidades ocupacionales anunciadas. En un análisis superficial se suele encontrar que personas bien dotadas intelectualmente y a veces experimentadas no dan la talla de ciertas exigencias laborales porque no se les indujo o se les entrenó apropiadamente en las particularidades del trabajo o porque la tarea, por muy diversas razones, no logra implicarlas y entusiasmarlas. Todo a causa de un conocimiento deficiente de las nuevas responsabilidades. ( Toro, 1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Para obtener cambios en la eficiencia o efectividad del desempeño, un primer paso consiste en tener un conocimiento claro de la tarea y de las habilidades necesarias para ejecutarla con éxito. Este conocimiento se logra usualmente con la ayuda del análisis y la descripción del cargo, y a partir de ello, con la elaboración de su perfil ocupacional. La descripción del cargo proporciona un relato detallado, claro y conciso de todos los elementos de la actividad que se desarrolla; muestra el objetivo para el cual se despliega toda esta actividad y las condiciones físicas, sociales, administrativas, tecnológicas y de higiene y seguridad asociada al puesto de trabajo. A partir de esta descripción se elabora el perfil ocupacional del cargo, que consiste en la identificación de las habilidades intelectuales y motoras, los conocimientos y demás condiciones personales necesarias para lograr eficiencia y efectividad en el cargo. (Toro, 1998).

Un segundo paso consiste en identificar con certeza en que consisten las fallas o deficiencia que la persona muestra en su desempeño. Cuáles son las tareas o los objetivos afectados y cuáles habilidades, conocimientos o elementos de su interés o motivación están incidiendo en el resultado. El análisis de las habilidades se lleva a cabo a partir de un conocimiento adecuado del modelo teórico con el cual se elaboró el perfil ocupacional. (Toro, 1998).

Por último, una vez conocida la deficiencia y su explicación, con el uso del modelo técnico apropiado, se procede a diseñar una experiencia de aprendizaje si la causa de la deficiencia se ubica en las habilidades o los conocimientos. Para este efecto se dispone de una teoría psicológica bien desarrollada acerca del

## Nivel de Rendimiento Laboral

aprendizaje y de una tecnología educativa que ofrece amplias posibilidades de acción. Si la causa de la deficiencia se ubica fuera del individuo, en cualquiera otra dimensión del puesto de trabajo, será preciso pensar en alguna forma de cambio o rediseño de las condiciones que están obstaculizando la eficiencia o la eficacia. (Toro, 1998).

**Relación entre el conocimiento y el desempeño ocupacional.** Es indispensable para que el hombre pueda vivir, relacionarse con los demás, actuar sobre los hechos y las circunstancias que lo rodean y transformar la naturaleza en su provecho, estar en capacidad de captar e identificar el mundo y sus propiedades. No es posible imaginarse al hombre actuando y transformando su entorno si no contara con la posibilidad inicial de identificarlo y representárselo.

Cuando se habla del conocimiento en el hombre se hace referencia a tres aspectos de su realidad diferentes pero relacionados. Su relación consiste en que están al servicio de la acción, del desempeño.

Primero, conocer consiste en captar, por medio de los órganos de los sentidos, las condiciones, atributos y particularidades de los objetos o circunstancias. Y no solo de lo que se encuentra en el exterior de la persona. También las condiciones y circunstancias internas, como sus pensamientos y deseos o los estados fisiológicos de su organismo. Pero el proceso de conocer va más allá de la captación por los sentidos. Supone también la representación de esa realidad interna o externa a través de imágenes que persisten y se pueden modificar a voluntad. Esas imágenes son representación de la realidad percibida porque constituyen una

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

especie de reflejo de esa realidad en la memoria y la imaginación de la persona. Tanto la percepción como la representación de la realidad interna y externa hacen parte del proceso complejo de conocer. (Toro,1998).

Segundo, la representación y la retención en la memoria que el hombre hace de la realidad son de naturaleza dinámica y son objeto de la acción intencional de la persona. Las representaciones de la realidad se van agrupando en conjuntos integrados y complejos, no son una colección desarticulada de percepciones pues se van organizando en conceptos cada vez mas generales y abstractos, hasta formar categorías generales como los principios, los valores o las creencias. (Toro,1998).

Tercero, las representaciones de la realidad y los conceptos y juicios derivados de ellas determinan las actuaciones del hombre.

El hombre reacciona ante los acontecimientos y estímulos de su medio con base en el conocimiento o la comprensión que ha desarrollado de ellos y no por automatismo instintivos. Es decir, la representación y el conocimiento son los reguladores e inspiradores de la acción y las reacciones del hombre y no la sola percepción de los estímulos.

El conocimiento de estas realidades es indispensable para la comprensión del desempeño en general y particularmente el desempeño ocupacional. Los conceptos son instrumentos necesarios para la acción ocupacional exitosa. Ellos, en interacción con las habilidades y la motivación especifican, determinan y regulan el rendimiento ocupacional de las personas. (Toro,1998).

## Nivel de Rendimiento Laboral

Si bien todos los conceptos desarrollados por el hombre a lo largo de la vida son útiles para su desempeño, no todos son relevantes para su desempeño ocupacional. Según Toro (1998), la siguiente clasificación es útil y práctica en la comprensión integral de la realidad ocupacional.

La primera, tomada del análisis de los fenómenos de socialización organizacional, sugiere que todos los elementos de la cultura organizacional son objeto de aprendizaje y elaboración conceptual por parte del empleado o funcionario. Este aprendizaje es condición necesaria para la permanencia de la empresa y para su funcionamiento eficiente y efectivo. De la asimilación de la cultura por parte de sus miembros depende la estabilidad, el orden, la predictibilidad de los acontecimientos organizacionales y toda su dinámica interna. En los escritos referidos el autor propone cuatro componentes de la cultura organizacional que deben ser asimilados por el miembro individual, para que pueda ser efectivo. Estos son:

**1. Los valores.** Consisten en estructuras más o menos estables de actitudes que se integran alrededor de un referente común a todas ellas (Newcomb y Cols , citado por Toro 1998). Los valores tienen como referente o significado cualquier aspecto de los objetivos de la organización, de la estructura y de los procesos. Esto significa que los objetivos de la empresa, todos los aspectos de la estructura y todos los aspectos de los procesos operativos pueden ser y, de hecho son, objetos de valoración por parte de los miembros organizacionales. En la medida en que una persona conozca, acepte y acomode sus actuaciones a

## Nivel de Rendimiento Laboral

los valores organizacionales mayor será su grado de socialización organizacional.

- 2. Las normas.** Una norma es un modo de comportamiento esperado y sancionado por los miembros de una organización. Una norma prescribe los comportamientos permitidos o deseables en un contexto social dado. En ese sentido es de obligatorio cumplimiento. Las normas son entonces objeto de conocimiento y asimilación por parte del personal de la empresa. Se refieren a los distintos aspectos de la estructura y de los procesos de la empresa. Hay normas acerca de la jerarquía, de la organización del trabajo, de la delegación y de todos los procesos técnicos y administrativos que allí se realice.
- 3. Las habilidades.** Son conjuntos de destrezas y procesos racionales que se requieren para la ejecución exitosa del trabajo, en cada uno de los cargos u oficios. Ellas también son objeto de identificación y conocimiento y su existencia en el repertorio de comportamientos del miembro organizacional es garantía de calidad y efectividad. Las habilidades se refieren a los procesos organizacionales. Ellas se aplican y se ejercitan en la ejecución de estos. Su conocimiento facilita los procesos de selección, capacitación, rotación, evaluación del desempeño y administración de carreras ocupacionales.
- 4. Los conocimientos o conceptos.** Son el conjunto de datos, hechos, planes, proyectos, programas, procesos, personas, objeto, equipos, relaciones y situaciones en general que se presentan a la conciencia del empleado y que éste debe comprender, retener y utilizar en la realización de su trabajo. El

## Nivel de Rendimiento Laboral

referente o contenido de los conocimientos está conformado por los objetivos de la empresa, los diferentes aspectos de la estructura o los procesos operativos mediante los cuales se realiza el trabajo.

Estas categorías generales permiten ubicar en unos pocos grupos un cúmulo grande de elementos de la realidad empresarial que deben ser objeto de conocimiento y asimilación por parte de las personas que se desempeñen en ella. Facilita la comprensión y el manejo del conocimiento por quienes son responsables de los procesos de socialización en la empresa. Muestra una forma de abordar el análisis de los procesos del ambiente laboral que, una vez asimilados por el empleado, lo habilitan para responder a las demandas ocupacionales del trabajo. (Toro,1998).

La segunda modalidad de clasificación de los elementos del ambiente laboral que son objeto de conocimiento por parte del empleado se basa en las siguientes categorías:

**1. Conocimiento de la tarea.** Se incluyen en esta categoría todos los asuntos directamente relacionados con la tarea, es decir, con las operaciones y procesos a cargo de una persona en un puesto de trabajo. Están contenidos aquí elementos como: las especificaciones operativas, las normas técnicas, las máquinas y equipos, los procesos, las materias primas e insumos para el trabajo, los datos, personas o cosas, las oportunidades de acción, los riesgos, los elementos de protección físico y los modos de obtención de recursos e insumos. (Toro,1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

**2. Conocimiento de la organización.** Esta categoría contiene todos los elementos y las realidades que constituyen el ambiente, el contexto organizacional en que se desempeña la tarea. Su presencia puede facilitar u obstaculizar la ejecución de la tarea y en todos los casos constituye un ambiente de carácter más social y cultural que físico. Se contemplan aquí realidades como las siguientes: objetivos internos y externos de la empresa, metas y programas de trabajo, todos los aspectos de la estructura orgánica de la empresa y del trabajo, las políticas sobre el producto o servicio, sobre la clientela o sobre la administración de los asuntos del personal, la filosofía para la atención de los asuntos de responsabilidad social y en general todos los procesos administrativos. (Toro,1998).

**3. Conocimiento de sí mismo y de los demás.** El propio conocimiento y el conocimiento objetivo y equilibrado de los demás en el trabajo pueden ser una fuente de armonía y equilibrio para la persona y para la vida de relación en la empresa (que es ante todo un organismo social). La subestimación o sobreestimación de las propias capacidades o méritos, la percepción de las propias oportunidades y de los derechos suelen ser fuente de conflicto entre funcionarios y entre los funcionarios y la gerencia de la empresa. El conocimiento objetivo y maduro de las ventajas relativas de los demás en el trabajo, la aceptación de sus deficiencias o limitaciones y la convivencia con la diversidad de las demás personas en el contexto laboral podrían contribuir a la ausencia de conflictos y a la generación de un clima organizacional favorable al

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

bienestar de las personas y a la productividad. Se incluye en esta categoría el conocimiento acerca de las habilidades, de la experiencia, de las expectativas, planes y proyectos, valores y actitudes y de las particularidades del desempeño propio y ajeno.

En conclusión, el conocimiento es un proceso conducente a la elaboración de conceptos. Estos son representaciones de elementos de la realidad y de patrones o normas de relación entre ellos. Según Bourne y asociados, citado por Toro (1998), el componente concreto del concepto es su representación del estímulo y su componente abstracto es la regla o patrón mediante el cual se relaciona un estímulo con otro de su misma naturaleza. Los conceptos son agentes determinantes del desempeño ocupacional de varias maneras: a) por permitir identificación y representación de las acciones antes de ejecutarlas en la realidad. Lo que permite análisis, elaboración de nuevos conceptos y correcciones o mejoras que garantizan el éxito en las acciones así anticipadas; b) por ser el elemento sobre el que actúan las habilidades y que son también determinantes del desempeño, gracias a esta relación con los conceptos; c) por actuar como agentes motivacionales y determinar, por esta razón, preferencias, persistencia o vigor de acciones ocupacionales específicas. (Toro,1998).

El análisis del determinante cognoscitivo del desempeño ocupacional es imperativo para quien administra procesos relacionados con las personas en el trabajo. Mayor es la necesidad si se trata de la dirección de procesos educativos, de evaluación del desempeño, de retribución o incentivos asociados al desempeño,

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

de ascensos o carreras ocupacionales y muy particularmente de intervenciones sobre el clima organizacional, la satisfacción, la motivación hacia el trabajo y en general sobre la calidad de vida laboral. Deben agregarse a la lista los procesos de cambio organizacional y todos los esquemas de participación, pues estos se nutren de información y ésta es un insumo para la elaboración de conceptos. Estos últimos regulan las acciones, median entre la percepción de la realidad y la respuesta adaptativa a ella. (Toro,1998).

### **Relación entre la motivación y el desempeño ocupacional.**

La motivación es aquel aspecto de la realidad personal que mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización. Como el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismos instintivos, como sucede con los animales inferiores, siempre existen determinantes que se encuentran bajo el control voluntario de las personas y, casi siempre, bajo su control consciente. Entre estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Ello se relacionan entre sí en el proceso de determinar el desempeño. (Toro,1998).

La variable motivacional es cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella. (Toro,1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La expresión "cualquier realidad externa" se refiere a toda situación, hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a una persona, es decir, lo involucra o influye en ella de algún modo. Tal realidad externa se considera como una variable en la medida en que se presente o pueda presentarse a la conciencia de la persona con grados, valores o magnitudes diferentes. La temperatura en el sitio de trabajo es una variable externa porque en un momento dado puede tener cierta magnitud, cierto número de grados y, en un momento posterior, puede tener mayor o menor número de grados que en la ocasión anterior. Sus valores pueden cambiar. Por eso es una variable. Es externa por cuanto se examina como una condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo. Puede llegar a ser una variable motivacional en la medida en que mueva al trabajador a realizar ciertas escogencias (como suspender el trabajo para tomar agua o ventilarse), a persistir (demorándose en la interrupción del trabajo) y a empeñar cierto esfuerzo en actuaciones laborales específicos ( como intensificar su esfuerzo y agilizar su trabajo para terminar prontamente la tarea que lo expone al calor). (Toro,1998).

El patrón de motivación ya se ha definido como el proceso de originar una acción, mantener en actividad el progreso y regular el patrón de actividad. Así, el proceso de motivación atrae e inicia la acción y sirve también como factor en la continuidad de la actividad hasta que se cumplen los objetivos. (Harris, 1987).

El concepto moderno de motivación incluye, también otra función de este proceso: recompensar al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que se

## Nivel de Rendimiento Laboral

cumplan sus metas personales al mismo tiempo que trabaja por cumplir las de la organización. (Harris, 1987).

En conclusión, la motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En gestión del Recurso Humano (GRH), alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado. Una importante característica de la motivación es que se trata de un comportamiento dirigido hacia un objetivo. (Gómez - Mejía, Balkin y Cardy, 1997).

Existen muchas clases de condiciones externas que son variables motivacionales, las cuales pueden agruparse en las siguientes categorías generales.

**1. Las condiciones físicas del puesto de trabajo.** Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminantes, y demás aspectos de la realidad laboral que caracterizan el medio externo en que se desempeña la persona. Cada una de estas condiciones se convierte en una variable motivacional cuando influencia las preferencias, la persistencias o el vigor de las actuaciones ocupacionales de alguien. (Toro,1998).

**2. Las características de la tarea.** Esta categoría incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar el desempeño de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio de trabajo, el mayor o menor contacto con otras personas, la variedad de los estímulos que debe captar y

## Nivel de Rendimiento Laboral

atender al desempeñante, la posibilidad de decidir sobre los medios y recursos con que se efectúa el trabajo o la posibilidad de emplear a discreción sus conocimientos y experiencia.

**3. Las condiciones organizacionales y administrativas.** Tales como el clima social del trabajo, la política de la empresa, las metas y objetivos, las características de la retribución y de los esquemas de incentivos, las posibilidades de promoción, los esquemas de evaluación y desarrollo, el estilo gerencial de los mandos, la organización funcional de las dependencias y servicios o la eficiencia de los procesos productivos. Todas estas son condiciones que pueden constituirse en variables motivacionales, en el mismo momento en que adquieren la capacidad de afectar las preferencias, persistencia o vigor de las actuaciones laborales de una persona.

**4. Las condiciones sociales.** Son aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, con colegas, compañeros de trabajo o con funcionarios de otras compañías. También se incluye el trabajo en aislamientos social, el trato con revisores, con proveedores, con personas del sindicato, o las actividades de negociación, venta, atención de público o dirección, que tienen un componente social importante.

El trabajo en grupo o con grupos y el trabajo en presencia de otros sin que se requiera una interacción específica con ellos. (Toro,1998).

Todo lo anterior describe, entonces, condiciones de trabajo, externos a la persona, que son variables motivacionales en cuanto afecten las preferencias, la

## Nivel de Rendimiento Laboral

persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de alguien en un contexto laboral dado. (Toro,1998).

Continuando con el razonamiento acerca del concepto de motivación se debe observar que también las condiciones personales, internas o propias del funcionamiento individual de alguien pueden ser variables motivacionales. Son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales, corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo, como sus conceptos, intereses, valores y deseos. (Toro,1998).

También la investigación ha mostrado evidencias importantes acerca de su valor motivacional. La mayoría de las teorías motivacionales han examinado el carácter motivacional de por lo menos alguna de estas variables internas, comenzando con los enfoques iniciales de Maslow (1954) o de Mc Clelland y sus asociados (1968), hasta terminar con elaboraciones más recientes como la teoría de la equidad de Adams (1965) o la teoría de la expectativa de Vroom (1964) y Lawler (1973). (Toro,1998).

Una clasificación general de condiciones internas sobre las cuales se conocen evidencias acerca de su valor motivacional. Estas son:

**1. Variables fisiológicas.** Corresponden las necesidades de alimentos, de líquido y oxígeno, de intercambio sexual, de descanso y abrigo o todo otro requerimiento indispensable para que el organismo pueda conservar su

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

equilibrio homeostático. En la medida en que estas condiciones afectan las preferencias, persistencia o vigor del comportamiento se constituyen en variables motivacionales.

**2. Variables psicológicas.** Involucran condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia. Se incluyen aquí los conceptos y juicios de toda clase relacionados con la actividad ocupacional, los juicios acerca de sí mismo y de los demás, las expectativas, los valores, las actitudes y creencias y todos los afectos y sentimientos relacionados consigo mismo, con los demás y con el trabajo, como los sentimientos de seguridad, autoestima, autorrealización o logro, ampliamente analizados por diversos enfoques teóricos.

**3. Variables psicosociales.** Son condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dadas por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social. Se satisfacen en la relación interpersonal. Tienen una carga o connotación social interna. Se incluyen aquí los intereses como el reconocimiento, el deseo de afecto por parte de otros, el interés de poder y de afiliación. (Toro,1998).

Las condiciones internas incluidas en estas categorías pueden constituirse en variables motivacionales en el momento en que comiencen a ejercer algún grado de influencia en las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de las personas. (Toro,1998).

## Nivel de Rendimiento Laboral

Continuando con el análisis de la definición de motivación es conveniente precisar los términos preferencia, persistencia y vigor propuestos por Beck, citado por Toro (1998).

Una preferencia consiste en el interés o el deseo de alcanzar un resultado particular entre varios resultados posibles. Cuando alguien prefiere una mejora salarial sobre una promoción, como resultado en sus esfuerzos en el trabajo, está concediendo mayor importancia al primer resultado que al segundo, está experimentando mayor interés por él. Esta preferencia tiene un efecto motivacional cuando mueve a la persona a realizar ciertas actividades conducentes al resultado deseado y a abstenerse de otras que pueden conducirle a cualquier otro efecto que no es de su interés. Un resultado deseado puede ser tanto el logro de una retribución conveniente como la evitación de un efecto inconveniente o indeseado.

La **persistencia** se refiere a la cantidad de tiempo que una persona dedica a la realización de las actividades que la conducen al logro de un resultado deseado o a evitar un efecto indeseado. También es una medida de persistencia el grado de resistencia que se presenta a desistir o cambiar de una actividad a otra. Cualquier condición interna o externa que influye sobre la persistencia del comportamiento de alguien es una variable motivacional.

El **vigor** es la intensidad de la fuerza, energía o empeño que una persona aplica a una acción. Un empleado puede persistir en un comportamiento que realiza con desgano o poco vigor. Aquí tiene un mayor efecto motivacional la persistencia. Otro puede empeñar mucho esfuerzo y energía, es decir, vigor, en una acción en

## Nivel de Rendimiento Laboral

la que no persiste por mucho tiempo. Otro más puede actuar con alto vigor y alta persistencia. El vigor es entonces una dimensión de la motivación independientemente de la preferencia y de la persistencia. Cualquier variable interna o externa que afecte el vigor de una actuación personal es entonces una variable motivacional.

De este modo se aclara y precisa de que todo evento, realidad o condición que influya sobre las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona es una variable motivacional. En el contexto organizacional y ocupacional en que se desenvuelve el trabajo de las personas existe un sin número de variables motivacionales que influyen en el desempeño laboral. La teoría de la motivación trata de explicar por qué los empleados están más motivados y más satisfechos con unos tipos de trabajo que con otros. Es primordial que los directores tengan ciertos conocimientos de cómo funciona la motivación en el trabajo, ya que empleados motivados pueden producir un bien o un servicio de una calidad muy superior a la de los empleados desmotivados. (Gómez - Mejía y Cols, 1997).

Las diferentes aproximaciones teóricas buscan aplicar la relación entre alguna variable interviniente motivacional, interna o externa, y algún tipo particular de desempeño. A continuación se presentan las teorías más importantes de la motivación laboral. (Toro,1998).

**1. Jerarquía de las necesidades básicas Maslow (1943).** Según Maslow, citado por Toro (1998), las necesidades internas insatisfechas determinan y

## Nivel de Rendimiento Laboral

regulan el comportamiento. Son motivacionales por consiguiente. Estas necesidades son de orden fisiológico, de seguridad, de autoestima, de aprecio de los demás y de autorrealización. Constituyen una jerarquía, de tal modo que solo se reacciona a las de mayor orden jerárquico cuando se ha logrado satisfacer las de más bajo nivel.

Maslow logra proponer ciertas condiciones internas con carácter motivacional pero no logra explicar como influyen en el comportamiento, ni producir evidencias suficientes para sustentar sus afirmaciones. (Toro,1998).

### **2. Teoría de los dos factores: Motivación e higiene. Herzberg (1966).**

Centrando su atención en las condiciones laborales Herzberg trata de explicar los elementos del puesto de trabajo con los que los empleados de una empresa están satisfechos o insatisfechos. El primer grupo de factores, denominado **motivadores**, está formado por una serie de elementos internos que llevan a la satisfacción, a una mayor motivación y además estimulan el buen rendimiento. Si los motivadores faltan, lo más probable es que el empleado no esté satisfecho con su trabajo, y por tanto no rinda todo su potencialidad. Algunos ejemplos de factores motivadores son: el propio trabajo, los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades de ascenso, libertad y autonomía. (Gómez - Mejía y Cols, 1997).

Obsérvese que el salario no está incluido en la lista de motivadores, Herzberg, citado por Gómez - Mejía y Cols (1997), argumenta que la retribución pertenece a otro conjunto de factores denominados factores de higiene o de mantenimiento.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Estos factores son externos al trabajo en sí mismo, encontrándose en el ambiente laboral. La ausencia de factores de higiene puede llevar a la insatisfacción y a la desmotivación activa, y en casos extremos a la completa evitación del trabajo. Entre los factores de higiene se pueden encontrar: las diferentes políticas de las empresas, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, el salario, las retribuciones laborales, las relaciones con los supervisores y los directores, las relaciones con empleados de la misma categoría y las relaciones con subordinados.

**3. Teoría de la equidad. Adams (1965).** Propone que los juicios de inequidad que realiza una persona en relación con la retribución que obtiene por sus contribuciones en el trabajo son una variable motivacional. Esta determina preferencias, persistencia o vigor de ciertas actuaciones en el trabajo dado que las personas buscan reducir las insatisfacciones y tensiones que genera una situación percibida de inequidad, actuando sobre sus propios juicios, sobre otras personas o sobre circunstancias que lo rodean en el trabajo. La variable motivacional propuesta es un concepto, un agente de carácter cognitivo. (Toro,1998).

A la mayoría de los empleados, les interesa algo más que simplemente la satisfacción de sus necesidades; desean también que su sistema de recompensas sea justo. Esta cuestión de justicia se aplica a todos los tipos de recompensas (psicológicas, sociales y económicas) y hace que la tarea gerencial de la motivación sea mucho más compleja. La teoría de la equidad de J. Stacy Adam, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y

## Nivel de Rendimiento Laboral

contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que reciben, y además al comparar este margen con las otras personas. (Davis y Newstrom, 1991).

Si los empleados se sienten excesivamente recompensados, la teoría de la equidad predice que experimentarán un desbalance en su relación con su empresa y tratarán de restaurar el balance. Es posible que trabajen con mejor intensidad, podrán descontar el valor de las recompensas recibidas (interna y psicológicas), podrán tratar de convencer a otros empleados para que solicitaran más recompensas (externa y física), o simplemente podrían elegir a alguien más con fines de comparación (externa y psicológico). (Davis y Newstrom, 1991).

Los empleados que sienten que reciben una recompensa inadecuada buscan reducir sus sentimientos de desigualdad mediante los mismos tipos de estrategias, pero algunas de sus acciones específicas estarán invertidas. Podrían reducir la cantidad o calidad de su productividad, podrían inflar el valor percibido de las recompensas que perciben, o podrían negociar para obtener más recompensas reales. (Davis y Newstrom, 1991).

Aunque no alcanzó tanta popularidad como los anteriores enfoques, cuenta con una estructura conceptual mucho más sólida y mejor sustentada empíricamente. (Toro,1998).

**4. Teoría de la expectativa. Vroom (1964), Lawler (1973).** Proponen que las expectativas desarrolladas por una persona en el trabajo y la valoración o peso que le concede a ciertos resultados ocupacionales son variables motivacionales porque inciden en las preferencias, la persistencia o el vigor del

## Nivel de Rendimiento Laboral

comportamiento laboral. El valor o valencia y la expectativa se relacionan multiplicativamente para determinar el comportamiento. Esta asociación entre un concepto (expectativas) y su valor inciden en el desempeño dado que tal concepto contiene una anticipación de los posibles efectos de una acción particular. Si tales efectos son de suficiente interés la persona se involucra en las acciones que conducen a ellos. De lo contrario se abstiene de actuar. (Toro,1998).

Esta formulación también tiene bastante coherencia interna y ha logrado buenos soportes y alto valor predictivo. Acude también a un concepto y a una condición interna afectiva para explicar el comportamiento ocupacional motivado. (Toro,1998).

**5. Teoría de las necesidades sociales. McClelland (1968).** Este enfoque no es de la autoría exclusiva de McClelland. Se originó en trabajos de Murray en 1938 y contó con las contribuciones de otros investigadores como Atkinson y Feather. Propone la existencia de tres condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre. Son también variables de carácter cognoscitivo. El **logro** es un interés por la excelencia y el éxito, el **poder** es un interés por el dominio e influencia sobre otros y la **afiliación** es interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Cada una de estas condiciones, que conjuga un concepto y una valoración de naturaleza afectiva, induce preferencias, persistencia o vigor del comportamiento social.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La formulación conceptual es clara y se cuenta con algún soporte pero el mecanismo explicativo que las relaciona con el desempeño social no se ha desarrollado a satisfacción. (Toro,1998).

**5. Teoría del reajuste del trabajo.** Cada trabajador tiene una serie de necesidades únicas y posee un conjunto de habilidades propias. Esta teoría sugiere que los niveles de motivación y la satisfacción laboral del trabajador están en función entre la adecuación de sus necesidades y habilidades y las características del puesto de trabajo y de la empresa. Una mala adecuación entre las características individuales y el ambiente laboral podría desembocar en una reducción de los niveles de motivación. La teoría del reajuste del trabajo propone:

- Un diseño del puesto de trabajo que un empleado encuentre estimulante y motivador puede que a otro empleado no le resulte interesante. Así, un empleado con una minusvalía psíquica puede encontrar muy estimulante y motivador realizar un trabajo repetitivo en un restaurante de comida rápida, mientras que un compañero con estudios universitarios puede encontrar que el mismo trabajo es muy aburrido.
- No todos los empleados quieren participar en la toma de decisiones. Consecuentemente, los trabajadores que tengan pocas oportunidades de participar en este campo pueden encajar mal en un equipo autogestionado, ya que podrían resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a cualquier tipo de responsabilidad y atenciones del mismo.

### **7. Teoría del establecimiento de objetivos. Locke y Lathan (1985).**

Sugiere que los objetivos de los empleados colaboran en la explicación de la motivación y el rendimiento laboral. El razonamiento es el siguiente: debido a que la motivación es un comportamiento dirigido por un objetivo, aquellos objetivos que son claros y estimulantes darán como resultado un nivel de motivación mayor que aquellos objetivos que sean ambiguos y fáciles de alcanzar.

Al sugerir que los directores pueden aumentar la motivación de los empleados mediante un proceso de establecimiento de objetivos, esta teoría tiene una serie de consecuencias importantes para los directores:

- Los empleados estarán más motivados en la realización de sus tareas si tienen unos objetivos claros y específicos.
- Los empleados están más motivados cuando se trata de lograr objetivos difíciles que objetivos fáciles. Naturalmente, dichos objetivos deben ser posibles de alcanzar, ya que de lo contrario el trabajador podría sentirse frustrado.
- En muchos casos - aunque no en todos - los objetivos en los que los empleados han participado resultan más motivadores que los que simplemente han sido asignado por los directores.
- Los empleados que reciben información periódica relativa en su propio avance en la consecución de sus objetivos mantienen un nivel de motivación y de rendimiento más alta que aquellos empleados que solo reciben información esporádicamente o que no reciben información. (Gómez - Mejía, Cols 1997).

**8. Teoría de las características del puesto de trabajo. Hackman, Cldman).** Afirma que el empleado se sentirá más motivado para trabajar y más satisfecho con su trabajo si el puesto de trabajo tiene una serie de características esenciales. Dichas características crean las condiciones necesarias para que el empleado experimente estados psicológicos críticos relacionados con consecuencias laborales beneficiosas, entre los que se encuentra una alta motivación laboral. Las fuerzas del vínculo entre las características del puesto de trabajo, los estados psicológicos y los estados laborales está determinada por lo importante que sea la necesidad de crecer del empleado individual (lo importante que sea para el empleado el crecimiento y el desarrollo en su trabajo). (Gómez - Mejía, 1997).

Existen cinco características esenciales que debe tener todo puesto de trabajo para poder activar tres estados psicológicos. Estas características son:

- Variedad de tareas, es decir, el grado con el que el puesto de trabajo exige del individuo la realización de diferentes tareas que impliquen la utilización de una serie de conocimientos, habilidades y talentos distintos.
- Identidad de trabajo, es decir, el grado con el que el individuo puede realizar un trabajo de principio a fin con un resultado visible.
- Significación del trabajo, es decir, el grado con el que la tarea realizada tiene un impacto significativo en los demás - ya sea dentro o fuera de la empresa.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

- Autonomía, es decir, la cantidad de libertad independencia y competencia que el empleado tiene en áreas tales como horario laboral, toma de decisiones y forma de realizar el trabajo.
- Retroalimentación, es decir, el grado con el que la actividad desarrollada es capaz de proporcionar al empleado una información clara y directa sobre los resultados de su trabajo y de su rendimiento.

Los tres estados psicológicos producidos por las cinco características esenciales del puesto de trabajo son:

- Experiencia de importancia, es decir, el grado con el que el empleado siente que su trabajo es valioso, importante y digno de ser realizado.
- Experiencia de responsabilidad, es decir, el grado con el cual el empleado se siente personalmente responsable de los resultados del trabajo realizado.
- Conocimiento de los resultados, es decir, el grado con el que el empleado es consciente, de manera regular, de su eficiencia en la realización de sus funciones.

Los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño. Ello obedece a varias razones. La retroalimentación les ayuda a saber que debe hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas. Les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo. En el caso de que el desempeño sea satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal. En general, la retroalimentación acerca del desempeño contribuye a mejorar este y las actitudes. (Davis y Newstrom, 1991).

**9. Síntesis conceptual de principios de motivación. Toro y Cabrera**

**(1985).** El modelo de síntesis propuesto sugiere la existencia de un conjunto de condiciones motivacionales internas que inducen preferencias, persistencia o vigor. Estas condiciones se articulan e interactúan con las condiciones externas que rodean a la persona en el trabajo (porque también inducen preferencias, persistencia o vigor). Ni las condiciones internas ni las externas, independientemente, consiguen su efecto motivacional. Este aparece cuando se logran articular unas con otras de alguna manera significativa para las personas. La forma como se articulan entre si y como logran promover la acción es algo que está por estudiarse, pero en relación con lo cual algunas de las teorías descritas ofrecen posibilidades explicativas importantes. En particular los que se refieren más al proceso motivacional que al contenido, es decir, a variables específicas (teoría de la equidad y la expectativa).

Este enfoque deriva su sustentación de las mismas evidencias que soportan las aproximaciones teóricas de que se nutre. Su contribución radica en mostrar que las aproximaciones existentes son parciales y desarticuladas y en proponer un modelo de integración y síntesis.

Los enfoques conceptuales precedentes destacan el hecho de la existencia de realidades internas y externas y de relaciones entre ellas que, al tener un impacto sobre las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento se convierten, en variables motivacionales. Son por tal razón agentes promotores y reguladores del desempeño ocupacional. Sin su acción no es posible imaginar ninguna

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

actuación laboral. Pero esta influencia tan determinante es combinada con la acción de los conceptos y de las habilidades. Solo así se hace efectivo y observable el comportamiento de las personas y por tanto también su desempeño laboral.

De esta forma las teorías de la motivación expuestas, tratan de explicar como afectan los diferentes diseños del puesto de trabajo a la motivación del empleado. (Toro,1998).

Para concluir, la motivación es el aspecto energético del comportamiento y del desempeño ocupacional. Su acción no puede analizarse independientemente de las variables anteriormente explicadas, pues cada una no es independiente en la determinación del desempeño individual, el cual es una de las determinantes de la productividad organizacional. (Toro,1998).

El concepto de productividad no es equivalente para empleados y empleadores. En el caso del empleado el concepto puede referirse a su capacidad de alcanzar lo que se propone, de satisfacer las demandas de su jefe o de puntuar alto en las evaluaciones del desempeño, por ejemplo, sin que esto necesariamente tenga que ver con un rendimiento personal real ni con la productividad de la empresa. Para el gerente, por el contrario, el rendimiento individual puede ser uno de los determinantes de la productividad empresarial, pero tendrán mayor valor causal agentes como la tecnología, la supervisión, la condiciones de mercado o la situación financiera del país o de la empresa. (Toro,1998).

Desde el punto de vista de lo conveniente y deseable parece apropiado que se favorezca un acercamiento de las expectativas y conceptos de empleado y

## Nivel de Rendimiento Laboral

empresario. De este modo podría generarse algún grado de acuerdo o compromiso que diera satisfacción, al menos parcial, o los intereses de cada uno. (Toro,1998).

Cuando se analiza la productividad, tanto de las personas como de la empresa, se encuentran implícitos dos aspectos o dimensiones valorativas. Una de carácter cualitativo que permite juzgar como bueno, apropiado, conveniente o satisfactorio un nivel dado de productividad o que, por el contrario, lo hace estimar como insuficiente, inconveniente o insatisfactorio. Esta dimensión cualitativa se define por la importancia y significación que las personas le asignan subjetivamente a un grado particular de rendimiento, sea este individual o empresarial. La otra dimensión es de carácter cuantitativo. Se relaciona con los valores numéricos que se asignan a diferentes niveles de productividad. Estos valores se derivan de la cuantificación de condiciones y agentes determinantes de la productividad. Es de carácter más objetivo aunque siempre está sujeta a la valoración subjetiva de quien interpreta el resultado numérico. (Toro,1998).

La productividad es definida como una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa. A mayor rendimiento individual, mayor productividad de la empresa. (Gómez - Mejía Cols, 1997).

En términos económicos productividad se define como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención, así:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados totales obtenidos}}{\text{Recursos totales utilizados}}$$

## Nivel de Rendimiento Laboral

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Un índice de productividad es una medida relativa que sólo tiene sentido cuando se le compara con otra medida para obtener una indicación de aumento, disminución o equivalencia. Bain citado por Toro (1998), considera que una medida de productividad debe tener dos dimensiones para que sea realmente útil e ilustrativa del fenómeno al que se refiere: dirección y magnitud. La dirección indicará si entre el período base (anterior) y el período presente ha ocurrido un aumento, disminución o ningún cambio. En ambos casos el sentido del dato surge de la comparación entre un período o dato de referencia (período bases) y el período presente. La productividad presente puede compararse también con un estándar conocido, en lugar de emplear un período base.

Para obtener un índice de productividad, Bain, citado por Toro (1998), propone el siguiente procedimiento:

- La suma de los resultados totales obtenidos en el presente, dividida por la suma de los resultados obtenidos en el período base provee un **índice de efectividad** o eficacia.
- La suma de los recursos totales aplicados en el período presente, dividida por la suma de los recursos aplicados en el período base proporciona un **índice de eficiencia**.
- La productividad para el período presente, se obtiene dividiendo el índice de efectividad y el índice de eficiencia.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Un índice de productividad así conformado constituye una herramienta gerencial fundamental. Permite apreciar si se han logrado los resultados previstos, para un período dado, dentro de un plan y también muestra la eficiencia con que se han alcanzado esos resultados. Adicionalmente permite apreciar cualquier cambio en la productividad (mejora o deterioro) en relación con estándares o períodos precedentes. (Toro, 1998).

Estos aspectos considerados sobre la productividad tienen una connotación económica y de rentabilidad. Por su origen económico se centra más en los aspectos cuantitativos de la eficiencia y efectividad, y en particular, en aquellos que pueden representarse en términos de dinero y que constituyen el centro de interés de la gerencia.

Hay dos ingredientes básicos sobre los que pueden trabajar los supervisores para mejorar la productividad, estos son: **a) factores tecnológicos** incluyen:

- Diseño del producto o del servicio. Algunas cosas son más fáciles de hacer o de enviar que otras.
- Planta y equipo. Las instalaciones modernas y con buen mantenimiento hacen una gran diferencia en la productividad.
- Arreglo del lugar de trabajo y métodos. La congestión y el desorden afectan la productividad, el orden y el flujo sin obstáculos aceleran la productividad.
- Condición de los materiales. Las partes preclasificadas aceleran la carga de las máquinas.

## Nivel de Rendimiento Laboral

- Extensión de la energía empleada. Electricidad, vapor, aire comprimido, combustible, todos refuerzan el esfuerzo humano.

**Factores humanos.** Los factores obvios son la capacidad, el conocimiento y la motivación. (Bittel, 1991).

A pesar de la importancia y utilidad del concepto de productividad, conserva un sentido y significación bastante restringido y corto si se le mira solo en su perspectiva económica. Según Toro (1998), el concepto de productividad tiene alcances sociales, políticos, psicológicos que usualmente se excluyen del análisis económico dando una visión empobrecida de los efectos tan amplios, profundos, poderosos y ubicuos de la acción organizacional.

Aparte del logro de los resultados formalmente definidos para la empresa en un período particular y de las utilidades logradas como consecuencia, existen otros resultados que también se derivan de la actividad organizacional y que no son menos importantes que aquellos. De la amplia gama de subproductos o resultados adicionales derivados pueden destacarse varios que tienen un interés social especial:

**1. Previsión de empleo.** Este es un efecto con matices sociales, económicos y políticos que se derivan de las necesidades de productividad de las empresas. Es posible, con frecuencia, que incrementos significativos en la productividad puedan requerir el concurso de personas adicionales. De este modo una mayor productividad puede contribuir a la generación de empleo. (Toro, 1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

- 2. Aporte económico al estado.** La productividad genera divisas en algunos casos y de todas maneras contribuye a la financiación de los programas del estado, en campos tan importantes como la salud, educación, servicios públicos, vías y medios de comunicación y al desarrollo social en general, a través de los mecanismos tributarios establecidos por la ley. (Toro, 1998).
- 3. Desarrollo humano.** El perfeccionamiento de conocimientos y habilidades y la maduración emocional e intelectual de quienes trabajan al servicio de la empresa es tanto un efecto directo de la acción organizacional como un signo de productividad. Para obtener este resultado se requiere incurrir en algunos costos que en su mayoría no tienen carácter económico, como una selección apropiada de la tecnología, diseño de cargos y diseño organizacional que sustenten una filosofía de enriquecimiento y desarrollo humano, habilitación técnica de las personas que dirigen y diseñan estos procesos como consecuencia del desarrollo humano así propiciado se deriva satisfacción personal, mayor productividad individual, individuos bien integrados personal, familiar y socialmente y mejor dispuestos hacia sus semejantes, que las personas que no participan de estas condiciones laborales. (Toro, 1998).
- 4. Calidad de vida laboral.** Se refiere esta expresión a la presencia de un conjunto de condiciones que protegen la integridad de las personas en el trabajo y les proveen los elementos indispensables para su desarrollo, su seguridad y salud, su funcionamiento armónico y niveles apropiados de satisfacción. (Toro, 1998).

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Como en los casos anteriores, muchos de los costos son menos de carácter económico y más asociados al esfuerzo intelectual de generar una filosofía y una política de calidad de vida, transformar las ideas generales en planes concretos y controlar su cumplimiento. Se trata principalmente de un esfuerzo gerencial y secundariamente de una inversión económica. (Toro, 1998).

Las empresas han ido tomando conciencia y responsabilidad de estas realidades de su productividad de carácter no económico. Síntoma de esto es el conjunto de esfuerzos sistemáticos y de recursos, aun económicos, aplicados a la prevención y el manejo de los impactos negativos tanto sociales como ambientales, causados por proyectos y empresas que los desarrollan. Las inversiones en protección del ambiente o en seguridad e higiene ocupacional, la preocupación por gestionar y mostrar resultados positivos dentro de lo que se ha llamado el balance social, que no es otra cosa que la cuantificación y ponderación de los esfuerzos organizacionales orientados hacia la calidad de vida de sus empresas, sus familias y la comunidad en general. (Toro, 1998).

Estos elementos son entonces otras dimensiones de la productividad empresarial que muestran el alcance real de este concepto y la magnitud de la responsabilidad social de la empresa. En este sentido su responsabilidad tiene límites que van más allá de las obligaciones económicas con los dueños y accionistas, con los clientes, los proveedores, con el sistema financiero, con el estado y con las relaciones contractuales con su personal. Su compromiso productivo también es de orden humano y social. El no asumirlo plenamente causa

## Nivel de Rendimiento Laboral

daños apreciables al hombre y a la comunidad, de quienes deriva los insumos y recursos que aplica a la producción de su rentabilidad. (Toro, 1998).

Bain, citado por Toro (1998), menciona tres factores generales que afectan la productividad empresarial:

- 1. Los métodos y equipos.** La eficiencia de su diseño y de su empleo, el uso oportuno y apropiado, su mantenimiento y ajuste periódico, pueden ser garantía de productividad. Las empresas que compiten por posiciones en el mercado con equipos o métodos inadecuados presentan una eficiencia inferior a la de sus competidores, su efectividad puede ser también más baja comparativamente y por tanto su productividad.
- 2. La utilización de la capacidad instalada.** Es obvio que el uso intensivo y técnico de la capacidad productiva de la empresa constituye un agente importante de productividad. No es infrecuente encontrar equipos e instalaciones subutilizados. A veces se requiere recursividad e imaginación para hacer uso intensivo de equipos o instalaciones cuyo subempleo constituye lucro cesante e improductividad.
- 3. Los niveles de rendimiento del personal.** Estimular y sostener altos niveles de desempeño es una tarea gerencial compleja. Con frecuencia no basta contar con tecnología moderna o con recursos económicos o financieros en abundancia si la gente que mueve todo esto no es estimulada e inducida apropiadamente para hacerlo, si no es escogida y ubicada con acierto y si no es dirigida sabiamente.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Existen otros factores que afectan la productividad, que no son mencionados por Bain y que hacen una contribución esencial. Ellos son:

- 1. La gestión gerencial.** La calidad de los esfuerzos de los mandos de todos los niveles para planear, organizar, dirigir, integrar y controlar tanto los asuntos técnicos y operativos como los financieros, contables, de mercadeo, de compras y de ventas, de producción, de manejo de la información y principalmente de administración de los asuntos del personal. Además cuenta con la capacidad de la alta gerencia para funcionar corporativamente.
- 2. La estructura organizacional.** La estructura orgánica es un medio, un recurso, una estrategia para lograr los objetivos de la corporación. Si la estructura es una estrategia acertada se constituye en un recurso eficiente para la productividad de lo contrario la agrava y dificulta en proporción a su grado de inadecuación. La estructura es una variable que se controla desde las posiciones gerenciales. En ocasiones se conforma o se cambia espontáneamente, sin una intervención consciente de la gerencia. En ocasiones se acomoda a la tecnología sin que sus especificaciones sean decididas con criterios más amplios y con conocimientos de otras implicaciones de importancia.
- 3. Las comunicaciones.** Su calidad, precisión, oportunidad, su grado de formalidad y de penetración a todos los niveles funcionales de la empresa es garantía de eficiencia y de efectividad. La ausencia de algunas de estas cualidades asegura ineficiencia en grados variables.

## Nivel de Rendimiento Laboral

- 4. El clima de trabajo.** Es un ambiente de seguridad, confianza y buena disposición que surge entre las personas de una empresa como resultado de la presencia de condiciones como la claridad con que todos los aspectos de la empresa son presentados al personal, el apoyo que se le proporciona, la confianza que se experimenta hacia la dirección, la cooperación, la calidad de la tarea, la autonomía y otras condiciones de esta naturaleza estudiadas por los investigadores de estos asuntos.
- 5. Las relaciones obrero - patronales.** Ellas determinan en buena medida el clima organizacional, la satisfacción del personal y estos a su vez son responsables del ausentismo, la rotación, el estrés laboral, las quejas y reclamos. Se genera de este modo una especie de círculo vicioso, para bien o para mal, que tiende a perpetuarse.
- 6. Los procesos evaluativos.** Esquemas de evaluación del desempeño del personal, convenientemente estructurados y administrados, pueden ser promotores eficaces de la productividad organizacional. Igual ocurre con programas de evaluación institucional capaces de proveer retroinformación y criterios objetivos para promover la productividad, por corrección de deficiencias observadas o por optimización de acciones, procesos o decisiones.

Todas estas condiciones son agentes que afectan la productividad de una empresa. Son importantes porque cada una ocurre y hace presencia en la medida en que una persona o grupo de trabajo actúen o dejen de hacerlo. Son la consecuencia de las actuaciones del hombre en la empresa. Son expresiones de su

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

desempeño ocupacional. Son formas de productividad individual o colectiva. Por lo tanto, la productividad de la empresa es una consecuencia directa de la productividad de su personal. (Toro, 1998).

Este desempeño o productividad personal es calculado periódicamente en las empresas con el fin de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador.

Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de comparar el desempeño real con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales.

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La identificación consiste en determinar que áreas de trabajo debe estudiar el director a la hora de medir el rendimiento. Para que la identificación se pueda justificar, tanto desde el punto de vista racional como desde el legal, se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo la raza, la edad o el sexo. (Gómez - Mejía Cols, 1997).

La medición, elemento principal del sistema de evaluación, consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo "bueno" o lo "malo" que

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

ha sido el rendimiento de un empleado en concreto. Para que sea buena, la medición del rendimiento deberá ser coherente en toda la empresa. Esto quiere decir que todos los directores deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables. (Gómez - Mejía Cols, 1997).

La gestión es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de rendimiento. (Gómez - Mejía, y Cols 1997).

Cuando la acción humana desempeñada es apropiada, están presentes los recursos indispensables y se producen los resultados esperados puede hablarse de productividad. (Toro, 1998).

Será mayor la productividad, en la medida en que se logre a satisfacción el resultado esperado, con el empleo justo de los recursos indispensables y la ejecución oportuna y acertada de las actividades requeridas. Menor será el nivel de productividad si tan solo se logra parcialmente el resultado, se logra a destiempo o no se logra. Pero también habrá baja productividad si se emplea inapropiadamente los recursos, por exceso o por defecto, o no se emplea los que

## Nivel de Rendimiento Laboral

son indispensables o simplemente por variaciones en el rendimiento o desempeño ocupacional. (Toro, 1998).

Las variaciones en el rendimiento, pueden ser debido a diferentes factores o condiciones laborales que se constituyen en amenazas concretas para la salud o integridad de los trabajadores. Dichos factores pueden ser: **a) físicos** (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, iluminación, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes, presiones anormales), **b) químicos** (polvos, humos, nieblas, rocíos, gases, vapores y líquidos), **c) biológicos** (bacteria, hongos, virus y parásitos), **d) psicosociales** (factores intra y extra laborales), **e) ergonómicos** (sobre carga y esfuerzos, postura habitual o carga de trabajo estática, movimientos o carga de trabajo dinámica y diseño del puesto de trabajo), **F) mecánicos** (mecanismos en movimiento, proyección de partículas, manejo de herramientas manuales, equipos y elementos a presión, manipulación de material), **g) eléctricos** (alta tensión, baja tensión, electricidad estática), **h) locativas** (estructuras, instalaciones, superficies de trabajo, almacenamiento), **i) manipulación de productos químicos** (manipulación, transporte, almacenamiento), **j) ambientales** (aire, agua y tierra), **k) saneamiento** (basuras, agua potable, plagas, servicios sanitarios, aseo), **l) origen natural** (sísmicos, erupción volcánica, maremotos, huracanes, vendavales, inundaciones, sequías, tormentas eléctricas), y **m) origen social** (atentados terroristas, manifestaciones, etc.). (Rueda y Barcenás, 1994) Colmena.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Estos factores ambientales interactúan con el individuo y determinan, por una parte sus condiciones de trabajo y por otra parte, sus capacidades y necesidades humanas. Cuando estas condiciones de trabajo y los factores humanos están en equilibrio, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción general y mejora la salud. Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del individuo, por otro lado, produce reacciones de tipo diferente. Cuando existe una mala adaptación, el individuo reacciona con respuestas alteradas de carácter cognitivo, emocional, fisiológico y de comportamiento. (OIT, 1984)

El método cuasiexperimental de un grupo con medidas pre y post, permite analizar la influencia del programa de manejo y control del estrés sobre el rendimiento laboral, teniendo en cuenta que el estrés es un fenómeno multicausal y que en una empresa coexisten múltiples variables que lo pueden ocasionar haciendo difícil el control de estas.

De esta forma se observa la influencia tanto positiva como negativa de los factores situacionales o ambientales sobre el rendimiento laboral, y la empresa Litomar S.A. no escapa a la presencia de dichos factores que pueden ser generadores o causales de estrés y afectan el desempeño de los empleados y por ende la productividad de la empresa.

Es a partir de esto que se formula el siguiente interrogante:

## Nivel de Rendimiento Laboral

¿ Cómo influye la aplicación de un programa de manejo y control del estrés, sobre el nivel de rendimiento laboral de los empleados de la empresa Litomar S.A.?

### **HIPOTESIS.**

**Hipótesis Nula.** Si la aplicación de un programa de manejo y control del estrés influye sobre el nivel de rendimiento laboral de los empleados de la empresa Litomar S.A., entonces los resultados de las medias muestrales de la primera y segunda medición serán iguales, es decir, no presentarán diferencias significativas ( $P \leq 0.5$ )

**Hipótesis Alternativa.** Si la aplicación de un programa de manejo y control del estrés influye sobre el nivel de rendimiento laboral de los empleados de la empresa Litomar S.A., entonces se notarán diferencias significativas entre los resultados de las medias grupales de la primera y segunda medición ( $P \geq 0.5$ ).

### **Definición conceptual de variables.**

**Variable Independiente (V.I.): Programa de manejo y control del estrés.** Paquete de técnicas dirigidas a la autorregulación de la conducta y al afrontamiento del estrés, que incluye el entrenamiento en habilidades sociales, autocontrol y manejo del tiempo.

**Entrenamiento en habilidades sociales.** Consiste en que el sujeto efectúe adecuadamente las conductas hasta entonces problemáticas tanto en su parte verbal como no verbal, las mantenga en su repertorio conductual después de la

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

intervención terapéutica y generalice lo aprendido a otras conductas y a otras situaciones no tratadas en el período de entrenamiento.

**Autocontrol.** Consiste en la elaboración de un programa constituido por un conjunto de técnicas que se dirigen fundamentalmente a disminuir (o eliminar) aquellas conductas cuyas consecuencias inmediatas son reforzantes, siendo aversivas las demoradas. Por supuesto, las consecuencias demoradas de estas conductas deben ser mucho más aversivas en relación al beneficio de su valor reforzante inmediato.

**Manejo del tiempo.** Es la administración adecuada del tiempo laboral, logrando la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo y desgaste, mediante un uso creativo de éste que además de no desperdiciarlo, aprendan a enriquecerlo y hacerlo rendir para disfrutarlo y para autorrealizarse.

**Variable Dependiente (V.D.): Nivel de rendimiento laboral.** Es una acción (o conjunto de acciones) de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico (o conjunto de resultados) que tiene lugar en un momento particular y está condicionado por un conjunto de factores que conforman su contexto.

**V.I. Aplicación de un programa de manejo y control del estrés.** Se define como el entrenamiento en técnicas de habilidades sociales, autocontrol y manejo del tiempo a un grupo de trabajadores.

**Entendiendo habilidades sociales como:** Las destrezas personales para trabajar en grupo, hablar en público, expresar sentimientos, reconocer méritos y

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

errores de otras personas y de sí mismo, capacidad de evaluar a sus compañeros como a sí mismo y tomar decisiones.

**Autocontrol.** Definido como la capacidad personal de los empleados para establecer metas, reforzarse a sí mismo y controlar situaciones que le generen tensión.

**Manejo del tiempo.** Definido como la capacidad de los empleados para planear y organizar las actividades que realizará teniendo en cuenta un orden de prioridades.

Los datos de esta variable independiente estarán ubicados en una escala nominal, que contiene las categorías: habilidades sociales, autocontrol y manejo del tiempo.

**V.D. Nivel de rendimiento laboral.** Se define como el grado de cumplimiento esperado de los empleados al desarrollar actividades relacionadas con el logro de objetivos o metas de producción, calidad en el trabajo, conocimiento del trabajo, responsabilidad, cooperación, trabajo en equipo, comunicación, asistencia, toma de decisiones, organización y relaciones interpersonales, después de interactuar con el programa de manejo y control del estrés, y que es evaluado a través de un formato de evaluación del desempeño. Este formato consta de 11 ítems, cada uno tiene una puntuación de 1 a 15, con un total de 165 puntos (Ver anexo, figura 1.)

Los datos de esta variable dependiente (nivel de rendimiento laboral) estarán ubicados en una escala de intervalo (1-159), que permitan en primera instancia

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

observar si los puntajes obtenidos por los empleados en el formato de evaluación de desempeño están influenciados por la aplicación del programa de manejo y control del estrés.

### **Método**

#### **Diseño.**

Se utilizará un diseño cuasiexperimental de un grupo con medidas pre y post, en el cual la conducta o variable dependiente (nivel de rendimiento laboral) es medida antes ( $M_1$ ) y después ( $M_2$ ) de la administración del tratamiento ( T ). De este modo se puede establecer una comparación entre una medida que estaba sujeta a la influencia del tratamiento (V.I.) y una medida comparable que no lo estaba (Zincer, 1987).

Se escogió este diseño porque le permite a la empresa contar con todo el personal del departamento de producción entrenado en habilidades que los ayuden a afrontar situaciones que le generen estrés y así mejorar el rendimiento laboral y por ende productividad de la empresa.

#### **Participantes.**

En esta investigación participarán los empleados del departamento de producción de la empresa Litografía del Mar ( Litomar S.A.).

Son 17 sujetos con un nivel socio económico medio bajo, 11 hombres con una edad promedio 31.45 años y 6 mujeres con una edad promedio de 38.6 años y un nivel de escolaridad medio (bachillerato).

### **Instrumentos.**

- Prueba de estrés: Escala del Estrés Laboral de la vida profesional de David Fontana.
- Formato de evaluación del desempeño.
- Un salón.
- Lápices, borradores, sacapuntas.
- Sillas.
- Dos registros en el que se anotarán las puntuaciones directas de las evaluaciones.

### **Procedimiento**

El experimento se llevara a cabo en la empresa Litomar S.A., ubicada en el Pie del Cerro, Calle 30 # 17 – 36, frente al castillo de San Felipe.

**De las hojas de vida revisadas en el departamento de personal de la empresa Litomar S.A., se obtuvo información relevante para la investigación en cuanto a llamados de atención, impuntualidad, ausentismo, permisos repetitivos, suspensiones y disputas en el trabajo.**

**Del dato de permisos por consulta médica se puede deducir que los empleados de esta empresa pierden aproximadamente cinco días de trabajo al año por este motivo, y por suspensiones causadas por faltas a las normas de la empresa (impuntualidad, disputas entre compañeros, indisciplina) los empleados pierden aproximadamente diez horas de trabajo.**

**Además, la observación directa por parte de las experimentadoras y del reporte del jefe inmediato, evidencian que estos datos encontrados están influyendo en el rendimiento laboral de los empleados y por ende en la productividad de la empresa.**

**Según Slipak (1997), la huida en el ámbito laboral es el ausentismo, que junto con las enfermedades laborales son índices de la repercusión del estrés organizacional sobre los trabajadores.**

**Es claro que la salud física peligra cuando el medio de trabajo deshumaniza a la persona por una combinación de factores que la**

## Nivel de Rendimiento Laboral

**exponen a riesgos físicos y mentales, como por ejemplo los niveles de ruido elevados y las tareas que se repiten continuamente al ritmo de la línea de montaje como es el caso de la Empresa Litomar, en la cual se observo que el ruido es permanente y las tareas repetitivas, debido a la actividad económica a la que se dedican.**

**Para verificar estadísticamente esta correlación se aplicarán dos evaluaciones, una que mida el estrés (la cual será aplicada por las experimentadoras a través de la Escala del Estrés de la vida profesional de David Fontana,) y otra que mida el nivel de rendimiento laboral (el cual será evaluado por el supervisor a través del formato de Evaluación del desempeño), comprobando así la necesidad de la aplicación de un tratamiento.**

Estas evaluaciones se realizarán en la primera semana de la investigación, tomando los resultados de la evaluación del desempeño como medida pretest. De la segunda semana hasta la séptima se aplicará el tratamiento, y en la octava semana se medirá nuevamente la variable dependiente (Nivel de rendimiento laboral).

El proceso de experimentación se llevará a cabo de la siguiente manera: Una semana antes de la iniciación de la investigación, las experimentadoras (1 y 2) asistirán a la empresa Litomar S.A. en las horas de la tarde con el fin de presentarse ante los empleados del departamento de producción. Para esto necesitarán de la colaboración del gerente de la empresa y del jefe del departamento, con el fin que los empleados suspendan por 10 minutos sus labores para que así todos escuchen con atención la información que se dará. Cada una dirá su nombre, y una de las dos les dirá a los empleados lo siguiente: "Nosotras vamos a realizar un trabajo con ustedes, el cual tiene una duración de ocho semanas, durante ese tiempo se realizarán varias actividades que requieren de su ayuda, esperamos que nos colaboren para lograr los objetivos propuestos".

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Ese mismo día se entregará al supervisor del departamento de producción los formatos de evaluación del desempeño que aplicará en la primera semana de investigación, explicándole lo siguiente: "Lleve a cabo la evaluación en privado junto con el empleado, lea cuidadosamente los ítems, encierre en un círculo la puntuación situada arriba de cada ítem de acuerdo a la categoría que defina como ha sido el desempeño de ese empleado y anote las puntuaciones en el formato, en la casilla que dice "Puntos".

Luego se procederá a capacitar al supervisor en las recomendaciones que debe tener en cuenta al evaluar y no caer en las fuentes de error que pueden desvirtuar la evaluación del rendimiento:

**Efecto de Halo:** Es la tendencia a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base en un solo atributo, es decir, se calificará de acuerdo a un criterio sobresaliente sea este positivo o negativo en el evaluado.

**Personalidad en el evaluador:** Cuando este es tímido, retraído o con deficiencias en su comunicación, con una baja autoestima tendera a hacer evaluaciones solo, o la retroalimentación será insuficiente o de mala calidad. Las relaciones personales que existan entre el evaluador y sus colaboradores pueden limitar la autonomía para emitir juicios desfavorables, incluso se limitan a cumplir con los aspectos formales del proceso, sin comprometerse en evaluaciones de puntos críticos, para no crear resentimientos, con el fin de conservar la armonía y la paz del equipo de trabajo.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Error por la ejecución mas reciente: Se insiste que se evalúe el desempeño general de todo el periodo que se está evaluando, y no los episodios mas recientes, ya que estos pueden ser atípicos.

Error por información insuficiente: Cuando se emite un juicio sobre un colaborador, se debe asegurar que este, está basado en información suficiente y real de lo contrario carecerá de validez.

Como se explicó anteriormente, en esta misma semana se aplicará la medición del estrés mediante la escala del estrés de la vida profesional. Esta evaluación será aplicada por las experimentadoras el primer día de la semana antes de la aplicación de la primera medición de la variable dependiente que será realizada por el supervisor del departamento e producción. Ese día, llegarán las investigadoras a la empresa, dirigiéndose al departamento de producción para hablar con el supervisor y decirle que reúna a los empleados en un salón con el fin de aplicar la evaluación del estrés.

Luego que estén todos organizados en el salón, una de las experimentadoras dará las siguientes instrucciones: "a continuación se les entregará una evaluación que tiene por objetivo ayudarlos a esclarecer algunos pensamientos acerca de su propia vida, (la otra experimentadora pasará por cada silla y entregará las evaluaciones y un lápiz), por favor escriba su nombre y apellido en las hojas de evaluación y tengan la plena seguridad que sus respuestas serán completamente confidenciales, lo que ustedes escriban solo lo sabrán las dos evaluadoras, puesto que son datos que se necesitan para la realización de nuestro trabajo." La

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

experimentadora espera que todos marquen las hojas de evaluación. Luego dice: "Lean cuidadosamente las preguntas y marquen la respuesta que refleje su caso, si tienen alguna duda, pida a una de las evaluadoras que se la resuelva".

Luego que todos han terminado, una de las experimentadoras recogerá las evaluaciones y dirá lo siguiente: "muchas gracias por su colaboración, se les agradece el tiempo que han invertido en esta evaluación, sus respuestas nos servirán de mucha ayuda para la realización de nuestro trabajo, ahora pueden regresar a su sitio de trabajo para que continúen con sus labores".

Al siguiente día de la primera semana de la investigación se aplicara el pretest a todos los empleados, es decir se medirá el nivel de rendimiento laboral. El supervisor llamará a su oficina al primer empleado anotado en su registro y le dirá lo siguiente: "hoy evaluaremos conjuntamente como ha sido su rendimiento, si ha cumplido con los objetivos que se esperan de usted. En este formato hay una serie de ítems que contienen varias categorías con su respectiva puntuación. Presta mucha atención a los conceptos que te voy a leer, para poder anotar la puntuación mas acertada." Seguidamente el supervisor comienza a leer cada ítems y a concertar las puntuaciones con el empleado, luego entre los dos decidirán cual es la categoría que mas se acerca a su desempeño asignándole la puntuación respectiva. Luego de haber terminado con el primer empleado, este regresa a su sitio de trabajo. El supervisor (jefe inmediato) llamará a su oficina al segundo sujeto anotado en su registro y continuará con éste de la misma forma como se hizo con el sujeto número uno. Este procedimiento será igual para el resto de los

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

sujetos, teniendo en cuenta las mismas condiciones ambientales de aplicación de la evaluación.

Los 17 sujetos se distribuyeron de la siguiente manera: el segundo y tercer día se evaluarán a cuatro empleados (es decir, ocho en total) el cuarto a cuatro y el quinto día evaluarán a cinco empleados (nueve en total). Las evaluaciones se iniciarán todos los días a la misma hora, en el mismo lugar (oficina del supervisor) y por la misma persona (jefe inmediato), (así todos estarían siendo evaluados bajo las mismas condiciones). Los formatos se recogerán el día en que termina el supervisor de evaluar a todos los sujetos, es decir el quinto día.

De la segunda semana hasta la séptima se aplicará el tratamiento (Programa de manejo y control del estrés), el cual se realizará los días sábados de 9 a 11 de la mañana. Se escogieron esos días porque en la empresa se trabaja de lunes a viernes y es muy difícil sacar a los empleados de su puesto de trabajo, debido a que es el personal que maneja la producción de la empresa y dos horas que demoren en un taller les atrasa el trabajo que tienen que entregar a un cliente con el cual ya se ha establecido un acuerdo.

Durante los días anteriores a la aplicación del primer taller, las experimentadoras junto con el gerente de la empresa y el supervisor del departamento de producción se dirigirán a los empleados para decirles lo siguiente: "a partir de este Sábado se realizarán una serie de actividades dirigidas al personal de producción, es decir a todos ustedes, con el fin que aprendan nuevas cosas que le ayuden a desenvolverse mejor en su trabajo y en su vida

## Nivel de Rendimiento Laboral

social. Para realizar estas actividades necesitamos la puntual asistencia de todos, por que de esta forma quedan capacitados o entrenados con nuevos conocimientos, que estamos seguros le van a servir de mucha ayuda”.

Además de esta invitación, se colocarán semanalmente carteleras con frases y dibujos que motiven a los empleados a asistir a los talleres.

El primer taller es sobre **Habilidades sociales** luego el de **autocontrol** y por último **manejo del tiempo**, los cuales se describirán en el anexo.

Luego de haber aplicado el tratamiento, se procederá a evaluar nuevamente el nivel de rendimiento laboral con el mismo formato de evaluación utilizado en la primera medición, bajo el mismo orden de aplicación y con las mismas instrucciones a todos los empleados del departamento de producción.

Al terminar la aplicación de la segunda medición (post-test), se recogerán los formatos con el fin de hacer el análisis estadístico y gráfico de la investigación, teniendo en cuenta los datos arrojados en el pretest y el posttest.

**CONTROL DE VARIABLES**

<i>DEL</i>	<i>QUE</i>	<b>COMO</b>	<b>PORQUE</b>
<b><i>Sujeto</i></b>	<b><i>Asistencia</i></b>	Motivándolos a través de diferentes medios de comunicación (carta de invitación, cartelera, invitación por parte del gerente y jefe inmediato)	Se hace necesario la presencia de todos los sujetos para la realización de la investigación.
<b><i>Ambiente</i></b>	<b><i>Ruido</i></b> (Interrupciones)  Iluminación y ventilación.	Prohibiendo la entrada a personas ajenas al experimento  Que el salón cuente con la ventilación y lámparas de luz que funcionen adecuadamente.	Desvían la atención de los sujetos.  Puesto que el calor y la poca iluminación entorpecerían nuestra investigación, haciendo que los sujetos se distraigan.
Instrumento	Formato de evaluación	Que sea el mismo para todos los sujetos, es decir que tengan las mismas instrucciones y preguntas.  Proporcionando la misma información a todos los sujetos de forma clara y entendible.	Porque un cambio en los formatos de evaluación provocaría cambios en los resultados de las mediciones.  Los cambios en la manera como el experimentador dice las instrucciones pueden generar cambios en los
		<b><i>Instrucciones</i></b>	

## Nivel de Rendimiento Laboral

<p>Procedimiento</p>	<p><b><i>Experimentadoras</i></b></p>	<p>Siguiendo estrictamente las instrucciones.</p>	<p>resultados.  Se hace necesario que los sujetos reciban la misma información tanto en la aplicación del tratamiento como en las mediciones.</p>
	<p>Supervisor</p>	<p>Capacitándolo en la forma como debe suministrar las instrucciones a los empleados</p>	<p>Un cambio en la forma de dar las instrucciones provocaría cambios en los resultados.</p>
	<p>Secuencia del proceso investigativo (M1-T-M2)</p>	<p>Siguiendo el orden establecido en el cronograma de actividades(ver anexo)</p>	<p>Cualquier variación puede generar cambios en los resultados.</p>

## **Resultados**

A continuación se presentan los resultados más significativos encontrados en la investigación.

La tabla número 1 y figura número 1 muestra a los trabajadores del departamento de producción de una litografía por edad y sexo en Cartagena, en ella podemos observar que sus edades varían entre 23 y 47 años, siendo las edades mas frecuentes, las de 23, 28, 30 y 47 años, con dos personas cada uno.

La edad promedio de estos trabajadores es de 34 años, con una variación medida a través de la desviación típica de 8 años aproximadamente, edades estas consideradas bajas, si tenemos en cuenta que el 58.82%, la mayoría tiene 34 y menos años de edad. La gran mayoría (65%) de estos trabajadores son hombres lo cual esta mostrando la prelación de ellos en este tipo de trabajos.

La mayoría de las edades de los hombres (81.8%) están por de bajo de 35 años, mientras que la mayoría de las edades de las mujeres (83.3%) tienen 35 y más años de edad.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Tabla 1

Edad y Sexo de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

EDAD	SEXO		TOTAL
	Masculino	Femenino	
23	2	0	2
26	1	0	1
28	2	0	2
29	1	0	1
30	1	1	2
31	1	0	1
34	1	0	1
35	0	1	1
37	0	1	1
42	0	1	1
43	0	1	1
45	0	1	1
47	2	0	2
<b>578</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>17</b>
<b>X= 32,24</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,35%</b>	

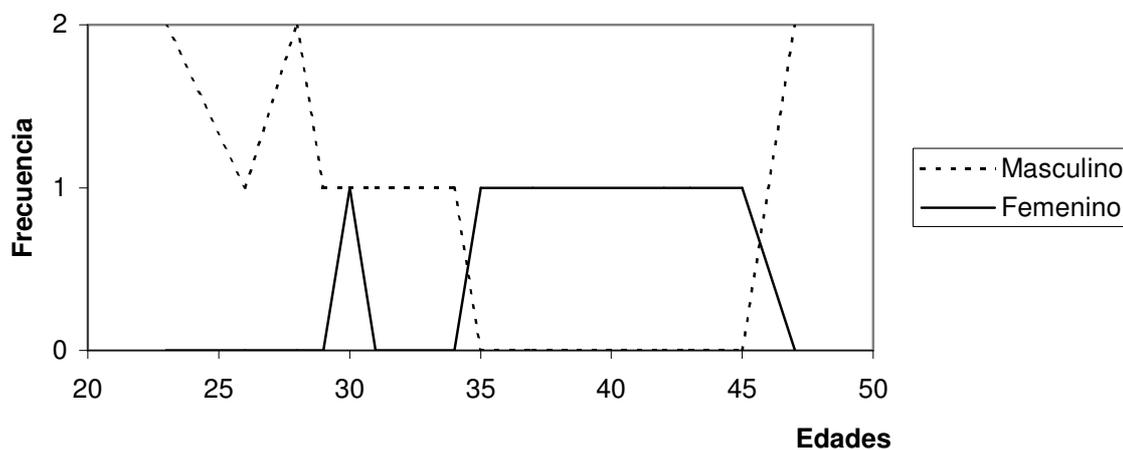


Figura 1. Edad y Sexo de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La tabla número 2 y figura número 2 muestra a los trabajadores del departamento de producción de una litografía en Cartagena por cargos, observando un total de siete tipos de cargos como son: encuadernación, auxiliar de prensa, prensista, secretaria de producción, guillotínista, artes y diseño y fotomecánica.

Encontrándose como el cargo más frecuente el de prensista con el 35.3% del total, le siguen en importancia el cargo de encuadernación con el 23.5%, luego le siguen auxiliar de prensa y artes y diseño con el 11.8% de las personas evaluadas; el 17.6% restante ocupan cargos de secretaria de producción, guillotínista y fotomecánica.

Tabla 2

Cargos de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

<b>CARGO</b>	<b>Nº de PERSONAS</b>
Encuadernación	4
Aún. Prensa	2
Prensista	6
Secre. Producción	1
Guillotínista	1
Artes y Diseño	2
Fotomecánica	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

## Nivel de Rendimiento Laboral

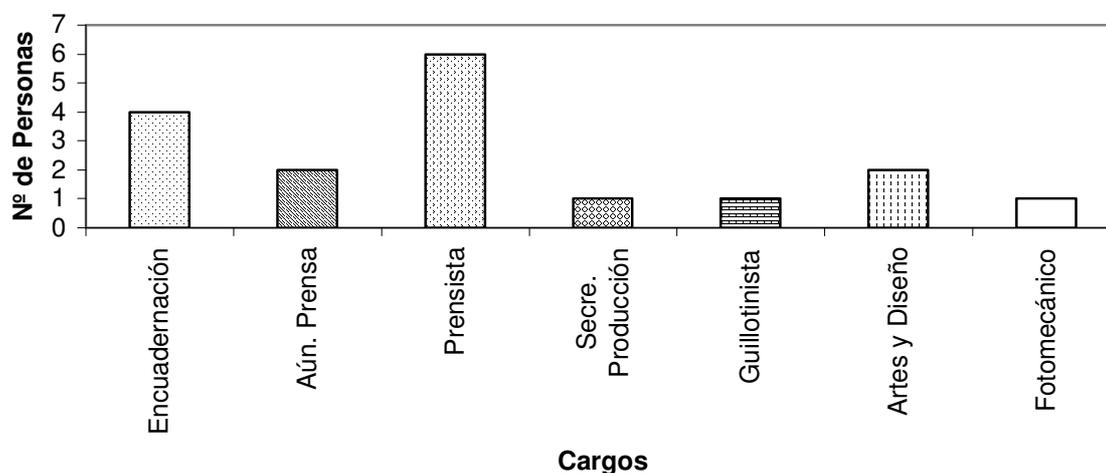


Figura 2. Cargos de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

La tabla 3 y figura 3 muestra los resultados obtenidos en la evaluación del rendimiento y la prueba de estrés; aplicado a los trabajadores del departamento de producción de una litografía de Cartagena, antes de la aplicación del tratamiento, en las cuales se observa que los puntajes de la evaluación del rendimiento varían entre 55 y 144 puntos, siendo los puntajes mas frecuentes 90 y 138 con dos personas cada uno y la del estrés entre 9 y 30 puntos, siendo los puntajes mas frecuentes 27, 19, 18 y 9, con tres, dos, dos y dos personas respectivamente.

La puntuación promedio de la evaluación del rendimiento es de 104.64, con desviación estándar medida a través de la desviación típica de 25.96 puntos;

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

ubicándose este promedio en el nivel de rendimiento satisfactorio, pero que necesita mejoría en algunos factores, de acuerdo a los criterios de calificación estándar que indican que las personas con puntuaciones comprendidas entre 10 y 59 tienen un rendimiento laboral por debajo de lo esperado; de 60 a 109 el rendimiento es satisfactorio, y necesita mejoría y de 110 a 159 es excelente.

En general el nivel de rendimiento de estos trabajadores en la evaluación anterior a la intervención se puede calificar de regular si tenemos en cuenta que la mayoría, un 58.8% de ellos han presentado un rendimiento satisfactorio o bajo y solamente el 41.2% presentaron rendimiento excelente.

De ese 58.8%, el 52.9% de los empleados presentaron rendimiento satisfactorio, que significa que necesita mejoría en algunos factores y el 5.8% restante presentaron rendimiento bajo, que significa que está por debajo de lo esperado y necesita mejoría inmediata.

La puntuación promedio en la prueba de estrés es de 20 puntos aproximadamente, considerando este un nivel medio o moderado de estrés de acuerdo a los criterios de calificación estándar. En esta evaluación, las puntuaciones comprendidas entre 0 y 15 indican un nivel bajo de estrés; de 16 a 30 es un rango moderado; de 31 a 45 el estrés es claramente un problema y de 46 a 60 el nivel de estrés es un problema mayor y debe hacerse algo sin demora.

Los resultados anteriormente presentados nos dicen que el 70.6% de los trabajadores presentan un nivel de estrés moderado y el 29.4% restante no muestra signos de estrés, lo cual indica que para los trabajadores ubicados en este

## Nivel de Rendimiento Laboral

último porcentaje, el estrés no es un problema que necesite acción correctiva o un problema mayor donde debe hacerse algo sin demora.

Asociadas las variables estrés y rendimiento laboral antes del tratamiento, se observó una correlación negativa de -0.67 medida de a través del coeficiente de correlación, que indica que a medida que aumenta el estrés disminuye el nivel de rendimiento laboral y viceversa.

Este hecho lo está corroborando la prueba de hipótesis **t de student** para el coeficiente de correlación, arrojando resultados que nos permiten rechazar la Hipótesis Nula, que dice que el coeficiente de correlación es igual a cero (0) al nivel de significación del 5% y 1%, frente a la Hipótesis alternativa donde el coeficiente de correlación es menor que cero.

Estos datos se correlacionaron a través del **Coefficiente de Correlación de Pearson** el cual muestra una relación significativa de - 0.67, indicando una correlación negativa entre las variables.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Tabla 3

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción Antes de la aplicación del Tratamiento.

<b>Estrés</b>	<b>Rendimiento</b>
26	55
25	70
30	72
27	80
27	90
27	90
18	97
20	100
9	101
22	109
14	110
15	123
11	126
9	136
19	138
19	138
18	144
<b>336</b>	<b>1779</b>
X= 19,76	X= 104,64

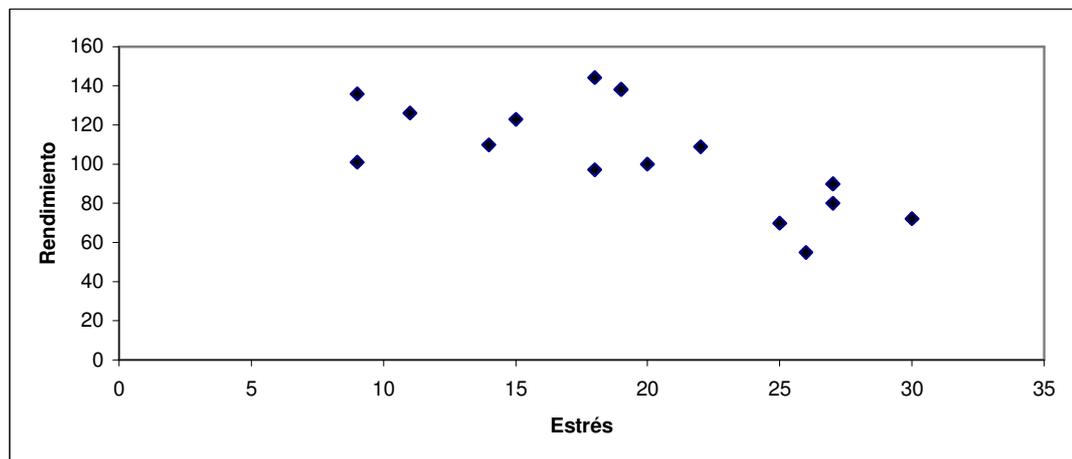


Figura 3. Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción Antes de la aplicación del Tratamiento

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

La tabla número 4 y figura número 4 muestra los resultados obtenidos en la evaluación del rendimiento (Medición 2 ó  $M_2$ ) y la prueba de estrés; aplicado a los trabajadores del departamento de producción de una litografía de Cartagena, después de la aplicación del tratamiento en la cual se observa que los puntajes de la evaluación del rendimiento varían entre 102 y 144, siendo los puntajes mas frecuentes 122 y 131 con dos personas cada uno y la del estrés entre 4 y 17 puntos, siendo los puntajes mas frecuentes 13, 12, 7 y 6 con tres, dos cuatro y tres personas respectivamente.

La puntuación promedio de la evaluación del rendimiento es de 125.23 puntos, con desviación estándar medida a través de la desviación típica de 9.32 puntos; ubicándose este promedio en el nivel de rendimiento excelente de acuerdo a los criterios de calificación estándar que indican que las personas con puntuaciones entre 10 y 59 tienen un rendimiento laboral por debajo de lo esperado; de 60 a 109 el rendimiento es satisfactorio y necesita mejoría y de 110 a 159 es excelente.

En general el nivel de rendimiento de estos trabajadores después de la intervención es muy bueno si tenemos en cuenta que la mayoría, un 94.1%, presentaron un nivel de rendimiento excelente y el 5.9% presentó un nivel de rendimiento satisfactorio, no encontrándose ninguna persona con un rendimiento considerado como bajo.

Lo que significa que hubo un aumento en el nivel de rendimiento de los trabajadores del departamento de producción de la empresa Litomar S.A. después del tratamiento.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La puntuación promedio en la prueba de estrés es de 9 aproximadamente, considerando este un bajo nivel de estrés, de acuerdo a los criterios de calificación estándar mencionados anteriormente.

Los resultados anteriormente presentados nos dicen que el 94.1% de los trabajadores no muestran signos de estrés, y el 5.9% restante presenta un rango moderado de estrés.

Asociadas las variables estrés y rendimiento laboral después del tratamiento, se observó una correlación negativa de -0.32 puntos, medida de a través del coeficiente de correlación, que indica que a medida que aumenta el estrés disminuye el nivel de rendimiento laboral y viceversa.

Pero realizada la **prueba t** para el coeficiente de correlación se encontró que esta correlación no es estadísticamente significativa y por consiguiente en estas condiciones (después del tratamiento) el rendimiento y el estrés no están correlacionados, lo cual indica que en los casos en que se encontró un bajo rendimiento laboral este no se explica por la presencia del estrés y puede obedecer a otros factores.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Tabla 4

Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

<b>Estrés</b>	<b>Rendimiento</b>
13	102
9	113
12	117
6	120
17	122
4	122
8	123
7	124
12	125
7	126
7	129
6	130
13	131
5	131
13	132
7	138
6	144
<b>152</b>	<b>2.129</b>
X=8,94	125,24

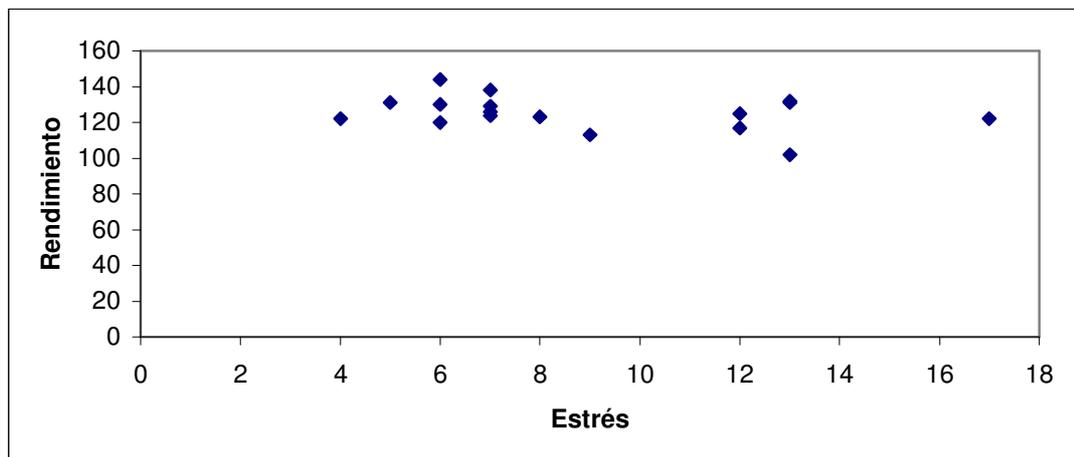


Figura 4. Estrés y Rendimiento Laboral de los trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La tabla número 5 y figura número 5, muestra a los trabajadores de una litografía del departamento de producción en Cartagena por edad y nivel de rendimiento laboral antes del tratamiento, para determinar si estas dos variables están relacionadas entre sí.

Los resultados de calcular el coeficiente de correlación para estas dos variables fue de 0.18 positivo, este resultado indica que hay una muy baja correlación entre ellas.

Estadísticamente esta correlación es considerada nula teniendo en cuenta los resultados de la **prueba t** aplicada a este coeficiente de correlación, en donde se aceptó la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es igual a cero ( $\sigma = 0$ ) frente a la hipótesis alternativa de que el coeficiente de correlación es mayor que cero ( $\sigma > 0$ ) al nivel de significación del 5%.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Tabla 5

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

<b>Edad</b>	<b>Rendimiento</b>
23	97
23	100
26	55
28	123
28	126
29	110
30	101
30	70
31	72
34	136
35	144
37	138
42	90
43	90
45	138
47	109
47	80
<b>578</b>	<b>1779</b>
X= 34	X=104,64

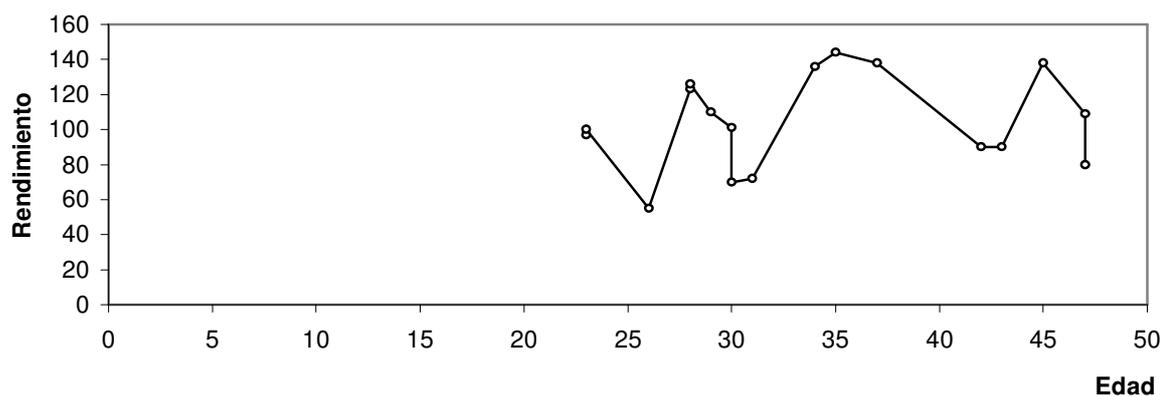


Figura 5. Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A.

## Nivel de Rendimiento Laboral

La tabla número 6 y gráfico número 6, muestra a los trabajadores de una litografía del departamento de producción en Cartagena por edad y nivel de rendimiento después del tratamiento, para determinar si estas dos variables están relacionadas entre sí.

Los resultados de calcular el coeficiente de correlación para estas dos variables fue de 0.11 positivo, este resultado indica que hay una muy baja correlación entre ellas.

Estadísticamente esta correlación es considerada nula teniendo en cuenta los resultados de la prueba  $t$  aplicada a este coeficiente de correlación, en donde se aceptó la hipótesis nula de que el coeficiente de correlación es igual a cero ( $\sigma = 0$ ) frente a la hipótesis alternativa de que el coeficiente de correlación es mayor que cero ( $\sigma > 0$ ) al nivel de significación del 5%.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Tabla 6

Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

<b>Edad</b>	<b>Rendimiento</b>
23	122
23	130
26	102
28	129
28	126
29	123
30	120
30	131
31	113
34	138
35	144
37	131
42	124
43	132
45	117
47	122
47	125
<b>578</b>	<b>2129</b>
X= 34	X= 125,23

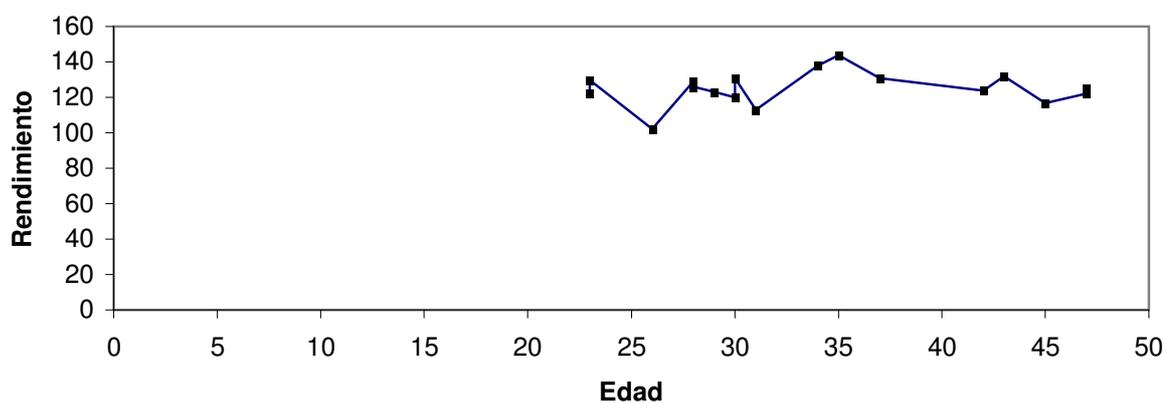


Figura 6. Edad y Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Las tablas número 7a y 7b y figura número 7 a y 7b muestra a los trabajadores del departamento de producción de una litografía en Cartagena por Nivel de rendimiento (antes y después del tratamiento respectivamente); en la tabla 7 a se encontró que el rendimiento varió entre 55 y 144 puntos con promedio de 104.6 y desviación de 25.96 puntos.

La tabla 7b muestra el rendimiento después del tratamiento, variando estos datos de 102 a 144 con promedio de 125.23 y desviación de 9.32 puntos.

Al comparar estos dos resultados se encontraron diferencias significativas al nivel del 1% y 5%, lo cual esta indicando que el tratamiento fue efectivo para mejorar el rendimiento laboral.

Tabla 7a

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

<b>Rendimiento</b>	<b>Frecuencia</b>
55	1
70	1
72	1
80	1
90	2
97	1
100	1
101	1
109	1
110	1
123	1
126	1
136	1
138	2
144	1
<b>1551</b>	<b>17</b>
X = 104,65	
S= 25,96	

### Nivel de Rendimiento Laboral

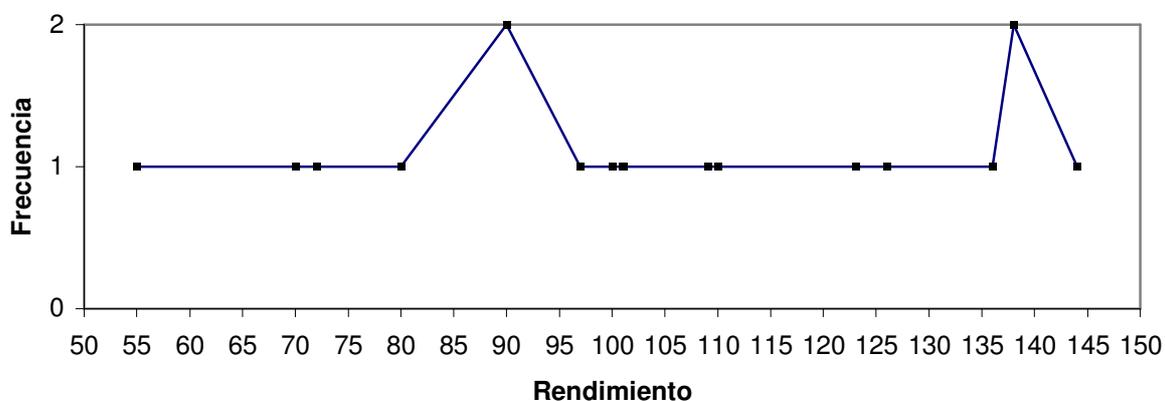


Figura 7 a. Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Antes de la Aplicación del Tratamiento.

Tabla 7b

Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

Rendimiento	Frecuencia
102	1
113	1
117	1
120	1
122	2
123	1
124	1
125	1
126	1
129	1
130	1
131	2
132	1
138	1
144	1
<b>1876</b>	<b>17</b>
X= 125,24	
S= 9,32	

### Nivel de Rendimiento Laboral

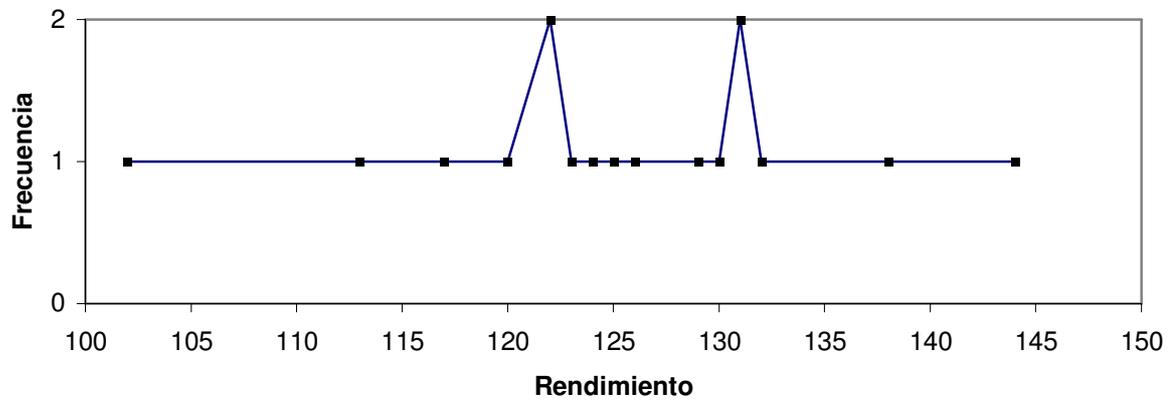


Figura 7b. Rendimiento Laboral de los Trabajadores del Departamento de Producción de la Empresa Litomar S.A. Después de la Aplicación del Tratamiento.

### **Discusión**

Al plantear esta investigación se tuvo como finalidad, analizar la influencia de la aplicación de un programa de manejo y control del estrés sobre el nivel de rendimiento laboral de los empleados del departamento de producción de la Empresa Litomar S.A.

Los resultados obtenidos muestran que al recibir este programa se disminuyó la presencia del estrés y mejoró el nivel de rendimiento laboral en los empleados de la empresa, con lo cual se comprueba la Hipótesis alterna planteada.

La correlación negativa encontrada antes de la intervención entre el estrés y el rendimiento laboral indica que a medida que aumentan los niveles de estrés, disminuye el rendimiento laboral y viceversa. Al llevar a cabo la intervención se observó que hubo una disminución en los niveles de estrés y un aumento en el nivel de rendimiento laboral, corroborando así el planteamiento de Davis y Newstrom, (1991) que dice que el estrés puede favorecer o perjudicar el rendimiento laboral según la intensidad que tenga, es decir, cuando no hay estrés tampoco existe interés por el trabajo y el desempeño tiende a ser deficiente; a medida que aumenta el estrés, el desempeño tiende a mejorar, y cuando se torna excesivo, el desempeño empieza a deteriorarse por que el estrés lo dificulta.

En el presente estudio se observó que el rendimiento laboral se asocia de manera notable con los niveles de estrés y no con otras variables analizadas tales como la edad y el sexo en las cuales la correlación obtenida fue muy baja.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

De igual manera se puede concluir que el contenido general del programa (Entrenamiento en habilidades, autocontrol y manejo del tiempo) es relevante y pertinente como intervención frente a la problemática del estrés y el rendimiento laboral, pues se observó que hubo diferencias significativas entre las medias muestrales de la primera y segunda medición (pre y post test).

Estos resultados se consideran de gran importancia para la Psicología y su relación con el medio laboral, ya que a partir de ellos se pueden estructurar nuevas experiencias y programas dirigidos a empleados que trabajen en empresas con características similares a las del estudio.

Así mismo la implementación de este programa puede llevarse a través de la Facultad de Psicología de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar al sector empresarial como un servicio académico a la productividad de las empresas.

Para los Psicólogos que laboran en el área empresarial, este estudio se convierte en una técnica de intervención sobre uno de los problemas más comunes de hoy en día (el estrés), además le permite al Psicólogo cumplir con uno de los objetivos de la administración del recurso humano como es el de mejorar la calidad de vida de las personas en su medio ambiente laboral.

Los resultados obtenidos pueden aprovecharse en la empresa Litomar S.A. para mantener una actitud de permanente observación e intervención sobre los factores que generan estrés en el área productiva; para realizar seguimiento y nuevos programas que fortalezcan el manejo del estrés, aumente la productividad y el bienestar personal. También se recomienda generalizar la aplicación del programa

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

al personal de las otras áreas de la empresa con el fin de mejorar el rendimiento en todos los empleados de la empresa y por ende mejorar la productividad de esta.

## Nivel de Rendimiento Laboral

### Referencias

BITTEL, L.R (1991) Curso práctico de Mc Graw Hill del supervisor. El incremento de la productividad. México: Mc. Graw Hill.

DAVIS, K y NEWSTROM, J.W. (1991) Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

FONTANA, D. (1995). Control del estrés. México: Manual Moderno

GAVINO, A. (1997) Técnicas de terapia de conductas. España: Printed

GOMEZ - MEJIA, L.R.,BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (1997) Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

HARRIS, O.J. (1987) Administración de recursos humanos. México: Ed. Limusa.

MANUALES DIDACTICOS ADMINISTRATIVOS. Estrés y rendimiento laboral.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT - OMS, sobre medicina del trabajo, novena reunión Ginebra, 18-24 de septiembre de 1984.

PAREDES, M.J. (1997) CCOO. Estudio sobre el estrés.

SEGURO SOCIAL (I.S.S. 1994) Factores de riesgo psicosocial. Documento técnico. Colombia: Seguro Social.

SCHULTZ, D.P. (1991). Psicología industrial. México: Mc Graw Hill

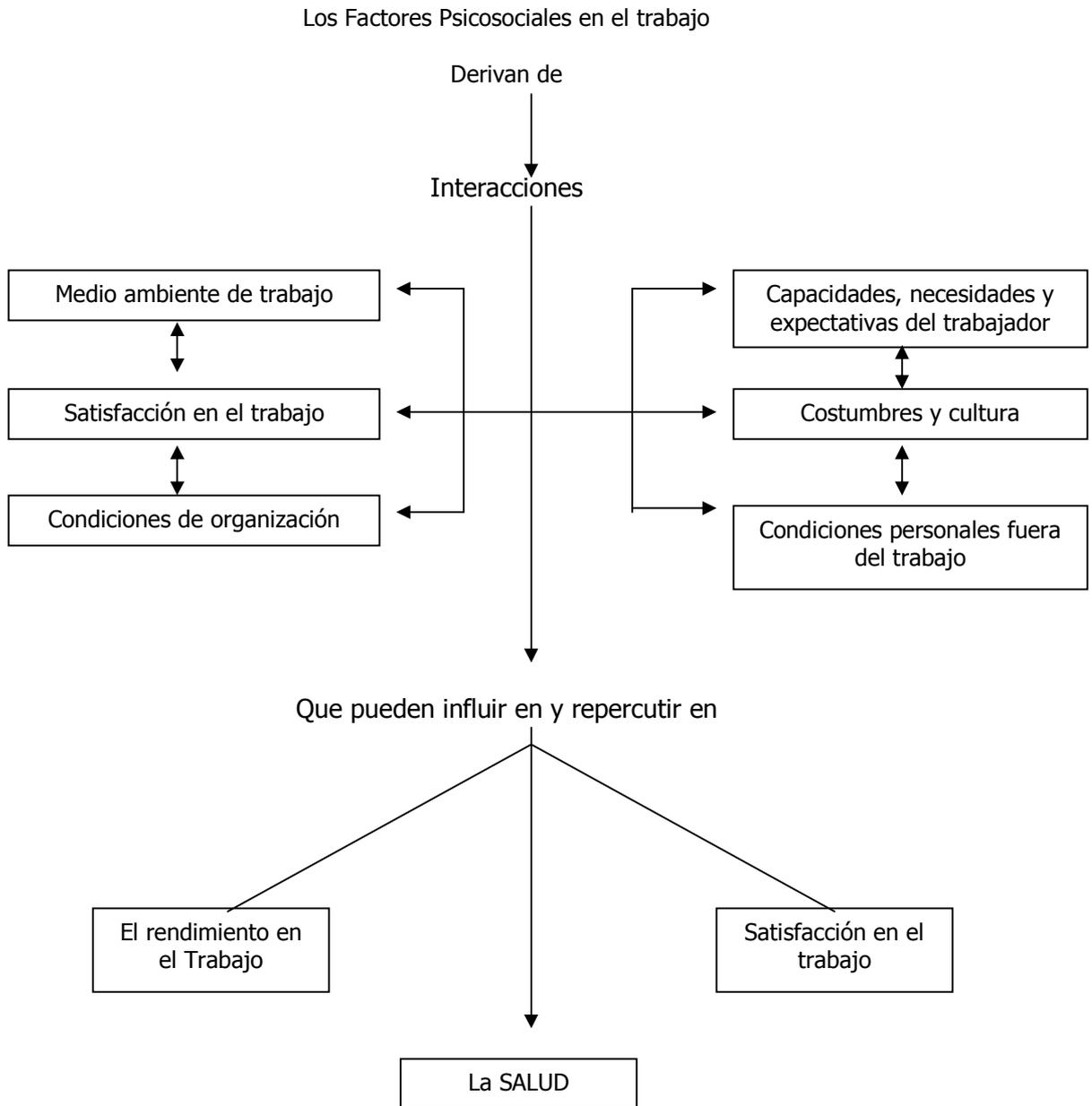
SLIPAK, O.E. (1997). Estrés laboral. Segunda parte, Alemeón, Vol. 1, No. 4, pág. 495-503. Buenos Aires.

TORO, A. (1998). Desempeño y productividad. Colombia: Ediciones gráficas Medellín

ZINCER, O. (1987). Investigación experimental. Colombia: editorial Presencia.

# ANEXOS

## Nivel de Rendimiento Laboral

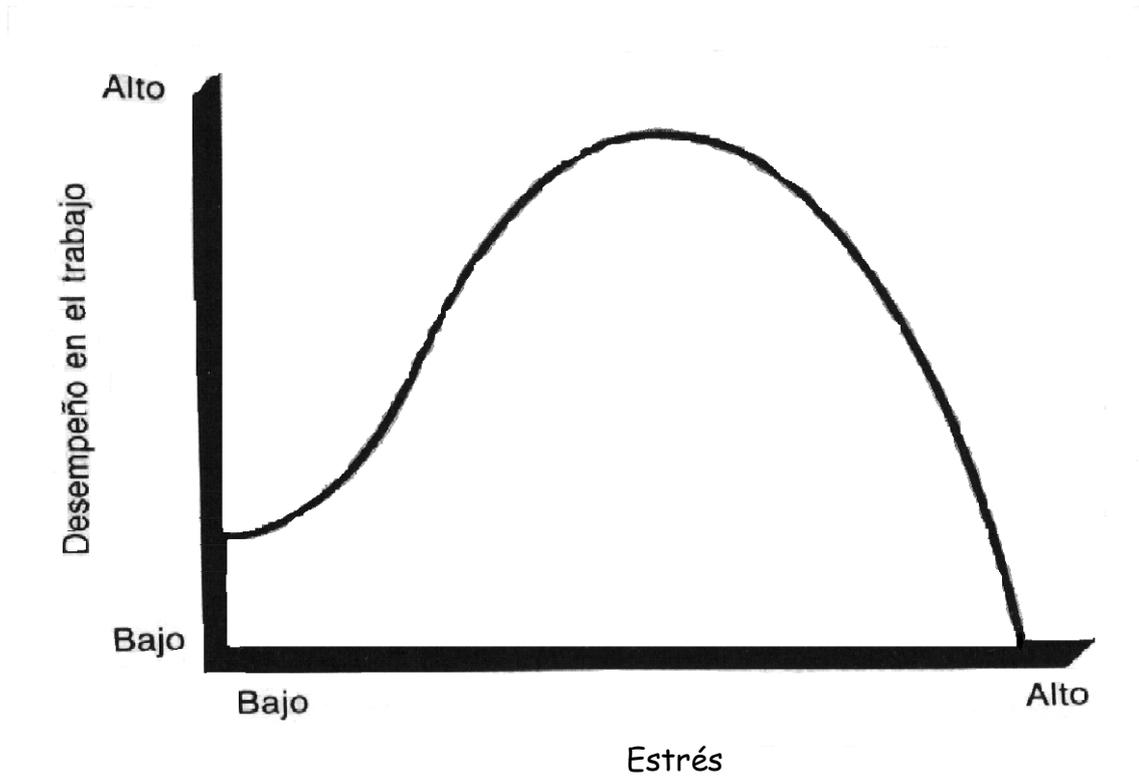


**Figura 1. Los Factores Psicosociales en el trabajo**



Figura 2. Síntomas de estrés

## Nivel de Rendimiento Laboral



**Figura 3. Modelo de desempeño bajo estrés**

## **TALLER: DESCUBRE TUS HABILIDADES**

**Objetivo general:** Preparar a un grupo de trabajadores de la empresa Litomar S.A., en habilidades sociales, para que aprendan a afrontar situaciones que impliquen el uso de esas habilidades.

### **SESION 1: SENSIBILIZACIÓN**

**Objetivo Intermedio:** Entrenar al grupo de trabajadores de la empresa Litomar S.A., en habilidades para trabajar en grupo, tomar decisiones, hablar en público, expresar sentimientos, reconocer méritos y errores de otras personas y de sí mismo, evaluar, hasta que las aprendan y las pongan en prácticas en situaciones que requieren el uso de esa nueva habilidad.

**Objetivo Específico:** Motivar al grupo de trabajadores, mediante la realización de un ejercicio de grupo llamado "Conozco mis habilidades", hasta que se generen en ellos expectativas hacia el taller.

### **Materiales:**

Escarapelas

Carpetas

Carteleras

Memos

### **Descripción del procedimiento**

Antes de la llegada de los participantes del taller, el salón se dispondrá de la siguiente manera: se colocarán las sillas en forma de semicírculo. Cada silla tendrá

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

pegado el nombre de cada empleado en el brazo. En las paredes estarán pegadas algunas carteleras relacionadas con las habilidades sociales, y adicionalmente la frase "Bienvenidos al Taller Descubre tus habilidades".

A medida que vayan llegando los participantes al salón, se les entregará una escarapela y se les dirá: Bienvenidos al taller "Descubre tus habilidades", inmediatamente se les dirá: "ubíquese en la silla que tenga su nombre".

Una vez ubicados todos los participantes se les hará entrega de una carpeta que contiene el programa del taller, las reglas y compromisos, como también 5 hojas de bloc y un lápiz.

Luego de entregado el material referente al taller, se procederá a la presentación del mismo, de la siguiente manera: "Buenos días, nos alegra muchísimo que hayan venido, de antemano le agradecemos su valiosa presencia en este taller; les aseguramos que les va a gustar, puesto que aquí aprenderán una serie de habilidades útiles para ustedes". Las personas a cargo del taller son: Liliana Celedón y Gloria Navarro. Bueno, con el fin de recordar sus nombres cada uno dirá su nombre en voz alta. Luego se les dirá a los empleados: "abran sus carpetas y saquen la hoja que dice programa". Inmediatamente la persona que dirige el taller procederá a leer el programa (ver materiales).

Terminada la lectura del programa se les dirá: "guarden el programa dentro de la carpeta, y procedamos a establecer las reglas necesarias para el buen desarrollo del taller, qué reglas proponen ustedes?" Se irán anotando las sugerencias en una cartulina, luego se les dirá: "dentro de las carpetas encontrarán una hoja con las

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

reglas que nosotros hemos sugerido para el taller, léanlas, y si dentro de estas existe una diferente a las acordadas hasta el momento, expérenlo para anotarla con las demás”.

Luego de dejar claro el contenido del taller y las reglas bajo las cuales se llevará a cabo se dará inicio a la actividad de sensibilización así: “Ahora vamos a realizar un ejercicio que se llama Conozco mis Habilidades. El cual consiste en lo siguiente: cada uno va a pensar que entiende por habilidades sociales y lo va decir en voz alta uno por uno y luego debe decir una habilidad personal. Al terminar todos de dar su opinión, se les entregará a cada uno un memo que dice una instrucción que debe realizar, por ejemplo: “dígame a su compañero de la derecha dos cualidades que él tenga”. “Diga en voz alta una cualidad suya”, etc. Luego que todos han realizado la actividad asignada, cada uno dirá como se sintió. Al terminar la actividad se dirá: “El objetivo de esta actividad es que todos piensen sobre las habilidades que cada uno posee y en conocer las de sus compañeros”. Lo anterior con el fin de despertar en el grupo un mayor interés y participación en el desarrollo del taller.

**MATERIALES**

**Programa**

- 1.** Bienvenida a los participantes y entrega de escarapelas.
- 2.** Entrega de carpetas.
- 3.** Presentación del programa.
- 4.** Presentación de objetivos.
- 5.** Presentación de las reglas.
- 6.** Ejercicio de sensibilización.
- 7.** Sesión # 2.
- 8.** Sesión # 3
- 9.** Sesión # 4

## **Objetivos**

**General:** Preparar a un grupo de trabajadores de la empresa Litomar S.A., en habilidades sociales, para que aprendan a manejar situaciones que impliquen el uso de esas habilidades.

**Intermedios:** Entrenar al grupo de trabajadores de la empresa Litomar S.A., en habilidades para trabajar en grupo, tomar decisiones, hablar en público, expresar sentimientos, reconocer méritos y errores de otras personas y de sí mismo, evaluar hasta que las aprendan y las pongan en prácticas en situaciones que requieren el uso de esa nueva habilidad.

**Específicos:** Motivar al grupo de trabajadores, mediante la realización de un ejercicio de grupo llamado "Conozco mis habilidades", hasta que se generen en ellos expectativas hacia el taller.

## **Reglas**

- 1.** Confidencialidad
- 2.** Cuidar de sí mismo y de los demás
- 3.** Escuchar atentamente
- 4.** Levantar la mano para pedir la palabra
- 5.** No introducir alimentos

## **SESION 2. Tomemos Decisiones**

**Objetivo:** Entrenar a los participantes en la toma de decisiones por medio de la realización de actividades relacionadas con el tema hasta que las pongan en práctica y las guarden en su repertorio conductual.

### **Materiales**

Cartelera (pasos de la toma decisiones)

### **Descripción del procedimiento.**

Para el desarrollo de esta sesión, se llevará a cabo la actividad llamada: "Soy decidido o indeciso". Para la realización de esta actividad, se darán las siguientes instrucciones: "cada participante informará al grupo de manera breve sobre su puesto de trabajo y el tipo de decisiones que implica". Esta actividad es con el fin de conocer un poco mas sobre su trabajo. Al terminar se les dirá: "enumérense del uno al cuatro", luego se unen las personas con números iguales, con el fin de formar tres grupos de cuatro personas y uno de cinco". Cuando estén los grupos formados se les dirá: "platicuen sobre las decisiones que con frecuencia toman en la vida laboral. Tienen 15 minutos para realizar la actividad". Pasado este tiempo se les dice: "Ahora formen parejas y respondan ante su compañero la pregunta: Me considero una persona decidida o indecisa? Luego formulen por escrito sus objetivos para esta sesión de toma de decisiones y luego lo comparten con el grupo." Cuando todos hayan opinado, se dirá: "El objetivo de esta actividad es que ustedes se concienticen de que la decisión es un fenómeno cotidiano de la actividad humana.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Al terminar la actividad se dará la siguiente información: "La palabra decisión supone que un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo apetecible, toma una y deja las otras. Claro, decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra, que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad; en tanto la conclusión es el término de un raciocinio e implica la inteligencia. Queda claro que el acto de decidir implica una conciencia, lo mas clara posible, de las finalidades que se pretende alcanzar a través de la decisión. Ahora realicemos la siguiente actividad: cada uno va a pensar cual ha sido la decisión más trascendental que haya tomado en su vida. Luego forman grupos de tres personas y hablan al respecto. Además identifiquen la decisión más importante que haya tomado su empresa o su departamento en los últimos seis meses y analicen cómo les afectó: a ellos mismos, a otras personas y personas fuera de la empresa. Al terminar la comentan a todo el grupo, tienen 20 minutos para realizarla".

El proceso de tomar una decisión implica una serie de pasos:

1. Se percibe y define el problema: la persona será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema, requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió en forma reciente, o si es fruto de desarrollos anteriores.

## Nivel de Rendimiento Laboral

2. Después de analizar el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo posible de lograr en la situación correcta.
3. se estudian las diferentes alternativas, para luego escoger la que se considera más viable
4. Se escoge la alternativa que elimine el problema, siendo a la vez la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque mas al objetivo ideal.
5. Se elabora un plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.
6. Se pone en práctica dicho plan.

“Con el fin de poner en práctica lo aprendido, se realizará una actividad, para lo cual se formaran en grupos de tres personas y van a analizar: algunas decisiones del trabajo y familiares aplicando los pasos anteriormente mencionados. Además, analicen por que fracasan algunas decisiones o por que no llegan a feliz término”. Y por último, supongan que el supervisor les ha llamado la atención debido a llegadas tarde a trabajar. Propongan tres alternativas y apliquen los pasos para la toma de decisiones”.

“En la vida laboral se presentan muchas situaciones que implican tomar decisiones, en el puesto de trabajo o en el ambiente familiar. Es muy importante que las personas aprendan a elegir alternativas de solución a sus problemas, puesto que cuando la persona no es capaz de tomar sus propias decisiones, se siente frustrada, y manejada por la situación, por lo que es importante desarrollar

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

habilidades que le permitan a las personas ejercer el control en los estímulos del medio ambiente”.

Para finalizar se dirá lo siguiente: “Ahora cada uno debe expresar que ha aprendido, y que aplicabilidad le ven en su trabajo”.

En la siguiente sesión aprenderán otras habilidades que le permitan desarrollar aun más las que ustedes poseen, solo tienen que poner interés y tener una actitud positiva.

### **SESION 3. EXPRESEMOS LO ESCONDIDO**

**Objetivo:** Entrenar a un grupo de trabajadores en habilidades que le permitan hablar en público, expresar sentimientos, reconocer méritos y errores, tanto personales como de otros, por medio de la realización de una serie de actividades relacionadas con el tema, hasta que las pongan en su repertorio conductual.

#### **Materiales**

Hojas de bloc

Lápices

Memos

#### **Descripción del procedimiento**

Se dará inicio a esta sesión, con la actividad llamada "Atrévete", la cual tiene por objetivo, que los empleados identifique aquellas cosas que son capaces de hacer o decir.

Para llevar a cabo la actividad se dirán las siguientes instrucciones: " Voy a entregarles un memo, y en él van a escribir una actividad que desea que haga un compañero y colocan el nombre de quien lo escribe, pero nadie debe saberlo, por ejemplo quiero que X persona recite un discurso, atentamente gloria". Luego se recogen todos los memos y se meten en una bolsa y se dice lo siguiente: " Voy a sacar un memo, y la persona que lo haya enviado le toca hacer lo que dijo que quería que hiciera su compañero, es decir a gloria le toca decir el discurso y no a la persona X". Si existe una duda se resolverá de inmediato.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Al terminar la actividad, se les dirá: "el objetivo de esta actividad es que todos se atrevieran a expresar sentimientos que por algún motivo no se atrevían a hacer. Ahora cada uno debe decir como se sintió y como le pareció la actividad".

"Es muy importante que las personas den a conocer las ideas o sentimientos que llevan en su interior, por que los libera de energía acumulada que le genera muchas veces tensión. Muchas veces nos cohibimos de hacerlo por que pensamos que se van a burlar de nuestros sentimientos o ideas o nos rechazarán. Pero eso ocurre cuando dejamos que los estímulos del ambiente influyan de forma negativa sobre nuestras acciones, haciéndonos sentir frustrados y desmotivados".

Ahora realizaremos una actividad llamada "el empleado incógnita" que consiste en lo siguiente: "en esta bolsa hay unos papelitos que tienen los nombres de cada uno de ustedes, yo pasaré por cada puesto deben sacar un papelito, no deje que nadie vea el nombre que le salió a usted. Luego uno por uno pasará al frente y las demás personas (en orden) tratarán de adivinar el empleado incógnita haciendo preguntas sobre las cualidades y defectos de esa persona mas no de características físicas, y el empleado que está al frente responderá "Sí" o "No", hasta que se adivine a la persona incógnita.

"El objetivo de esta actividad es que todas las personas tengan la posibilidad de evaluar a otras personas, expresar las ideas que tenga acerca de ella y además conocer lo que piensan los compañeros de el. De esta forma se crea en cada uno de ustedes la capacidad de expresar sus sentimientos de una manera adecuada para no herir los sentimientos de los demás".

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

“Cómo se sienten después de haber realizado este ejercicio? Sabía todo lo que han dicho de usted?”.

Cuando terminen de dar las opiniones, se les dirá: “es muy importante que las personas puedan manejar y controlar los problemas que se le presentan, en la medida que lo pueda hacer se sentirá mas seguro de sí mismo y motivado hacia el trabajo, así mismo podrá controlar los síntomas que se presentan cuando se experimenta tensión producto del malestar que se siente al no poder manejar los problemas que se presentan”. Luego se realizará la siguiente actividad llamada el “Analista”, el cual consiste en lo siguiente: se forman cuatro grupos, a cada uno le entregará un caso, los cuales describen diferentes situaciones que se le puede presentar a una persona, y cada grupo debe presentar estrategias de solución a ese problema, por ejemplo: Caso 1: una persona se siente muy mal por el trato que le da su jefe, el se lo quiere decir, pero piensa que tomará represalias con él, lo cual lo hace sentir preocupado, experimenta rabia con el mismo por no ser capaz de hablar con su jefe y plantearle la situación. Qué debería hacer esta persona?”

A cada grupo se le entregará un caso diferente, el cual deben solucionar, se les dará un tiempo de 20 minutos y pasado este tiempo una persona representante del grupo expone lo que hicieron al resto del grupo. Luego que todos los grupos han expuesto su caso se dirá: “ven por que es importante decir las cosas que sentimos, pero hacerlo de una manera adecuada de tal manera que no haga sentir mal a otros”.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

“Cada uno dirá en voz alta los aspectos que más le gustaron del taller, y lo que debe mejorarse”. Por último se agradecerá la asistencia y participación en las actividades, pido un aplauso para todos.

## **Taller controla tu vida y triunfa**

**Objetivo general.** Enseñar a un grupo de empleados de la empresa Litomar S.A., a utilizar las herramientas que le puedan ayudar a mejorar su control personal a través del establecimiento de metas y fijación de objetivo.

### **SESION 1: Sensibilización**

**Objetivo intermedio.** Entrenar al grupo de empleados para el establecimientos de metas y así controlar las situaciones que le generen tensión.

**Objetivo específico.** Motivar al grupo de empleados, mediante la realización de un juego llamado "la peregrina", hasta que se generen en ellos expectativas hacia el taller.

### **Materiales.**

Escarapelas

Carpetas. (5 hojas de bloc en blanco, programa, reglas y un lápiz)

Piedra para realizar el juego.

Juego en papel periódico "la peregrina"

### **Descripción del procedimiento:**

Antes de la llegada de los participantes al taller, el salón se dispondrá de la siguiente manera: se colocarán las sillas en forma de semicírculo, en la pared estará pegado la frase "Bienvenidos al taller Controla tu vida y triunfa".

A medida que vayan llegando los participantes al salón, se les entregará una escarapela y se les dirá: "Bienvenidos al taller Controla tu vida y triunfa".

Una vez ubicados todos los participantes se les hará entrega de una carpeta que contiene el programa del taller, las reglas , como también 5 hojas de bloc y un lápiz.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Luego de entregado el material referente al taller, se procederá a la presentación del mismo, de la siguiente manera: "Buenos días, nos alegra muchísimo que hayan venido, de antemano les agradeceremos su valiosa presencia en este taller; al igual que en el taller anterior este les va a ser de mucha ayuda para su vida. Les recordamos nuestros nombres: Gloria Navarro y Liliana Celedón

Se les dice: "abran sus carpetas y saquen la hoja que dice programa". Inmediatamente se procede a leerlo

Terminada la lectura del programa se les dirá: "guarden el programa dentro de la carpeta, y les recordamos las reglas y compromisos con las cuales hemos venido trabajando".

Luego de dejar claro el contenido del taller se dará inicio al ejercicio de sensibilización así: "Bueno, ahora vamos a realizar un ejercicio que se llama la peregrina; me imagino que muchos lo jugaron y los que no, me imagino que lo han escuchado. De todos modos les recuerdo en que consiste: en el piso hay trazados unos cuadros que se encuentran enumerados en orden ascendente del 1 al 12, uno seguido del otro, el objetivo es llegar al numero 12 pero después de haber listado en los cuadros anteriores, todo esto brincando en una sola pierna, el que se caiga o lo haga mal se regresará. Se escogerá al azar para realizar la actividad a 5 participantes, luego de que alguno de ellos haya logrado la meta, se termina el juego, y se les dice: gracias por su colaboración, el objetivo de este juego es que se den cuenta que para alcanzar una meta hay que seguir unos

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

pasos, trazarse objetivos, repasarlos y regresarse y volverlos a iniciar hasta cumplirlos; en este taller les vamos a dar unas pautas para que puedan lograr sus metas y así logren el control de su vida”.

### **SESION 2 “Como establecer metas”**

**Objetivo.** Los participantes aprenderán a realizar y establecer metas, herramienta esencial para el mejoramiento de su control personal.

#### **Materiales.**

Proyector de acetatos

Acetatos con la información escrita

Cuestionario de “hoja de trabajo para el establecimiento de metas”

Lápiz

#### **Descripción del procedimiento.**

Se inicia la sesión diciendo: “Muy pocas son las personas que se detienen a pensar y planificar lo que querrán en su vida, sus metas y objetivos, aquí les vamos a enseñar la manera de hacerlos, primeramente hay que fijar metas personales; las metas son herramientas que ayudan a tomar decisiones. Diariamente se encuentran distintas elecciones en el camino. Cuando se tienen metas es más fácil tomar decisiones. En otras palabras, una meta actúa como un faro que nos indica el camino. Sin metas se pueden dar vueltas y vueltas sin llegar nunca a donde se pretende. Una vez obtenida la meta es importante fijarse otra nueva. A continuación se presentan algunos principios para recordar la forma como se establecen las metas personales:

### **1. Sea positivo**

Establezca lo que quiere hacer. Si quiere evitar o dejar de hacer algo, establezca sus metas en términos de lo que quiere hacer a cambio.

### **2. Establezca un límite**

Supongamos que usted va a aprender a tirar un arco pero no tiene meta, entonces simplemente practica disparando al aire. ¿Llegaría a ser un tirador calificado? Lo más seguro es que su progreso fuese lento. Usted necesita una meta a la cual tirar. El límite le proporcionará un objetivo. Le señala lo que tiene que apuntar.

### **3. Sea específico.**

Supongamos que usted cuenta con una meta, pero no puede ver el sitio donde su flecha pega. De nuevo, sus habilidades se desarrollarían lentamente. Necesita ver dónde cayó el último disparo, para poder así afinar el siguiente. Esta retroalimentación ayuda a medir su progreso hacia la meta. Medir el progreso ayuda a determinar si se está o no logrando la meta. Cuanto más específica sea ésta última, más fácilmente se podrá medir. El establecimiento de metas deberá contestar las preguntas siguientes:

¿Quién?

¿Qué hará?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿En qué medida?

¿Bajo qué condiciones? ¿A que grado?

## Nivel de Rendimiento Laboral

¿Cuánto? ¿Por cuánto tiempo? ¿Qué tan difícil?, etc.

Ahora, realizaremos ejemplos de metas planteadas eficiente y deficientemente, para que vean la forma de hacerlas:

Establecer mejores metas

Al redactar sus metas recuerde que, para que sean efectivas, deben ser positivas, tener límite y ser específicas. A continuación se ilustran algunos ejemplos de metas deficientes y otras mejoradas.

- Deficiente. Voy a dejar de pelear con las personas de mi departamento.

**Esta meta no respeta ninguna de las especificaciones. Establece sólo lo que se quiere dejar de hacer. No hay límite. No hay algo que se pueda contar: es difícil medir "no pelear".**

- Deficiente. Voy a mejorar mis relaciones en el trabajo.

Esta meta se estableció positivamente. Sin embargo, no sigue las otras dos especificaciones. ¿Cómo es una relación mejorada? ¿Cómo la reconocería? Lo que harán ustedes y sus compañeros cuando la relación "mejore" no se especifica. Finalmente, no hay límite.

- Mejorada. Al comenzar el año, tendré relaciones sociales con Pedro fuera del horario de trabajo por lo menos una vez al mes.

Ahí sí existe un límite y la meta es concreta. Será más fácil lograr esta meta que las dos primeras, porque se sabe con anticipación qué se va a hacer y cuándo tiene que hacerse. Una "relación mejorada" ha sido definida en términos de lo que se hará: "tener relaciones sociales fuera del trabajo". Determina la persona objetivo y se especifica la frecuencia y las condiciones del proceso, lo cual hace posible la cuantificación.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Veamos otro ejemplo.

- Deficiente. Voy a mejorar mi administración del tiempo a partir del 1 de septiembre.

- El objetivo es positivo y existe un límite. Pero todavía está planteado deficientemente por que no conocemos lo que se hará con la administración del tiempo. Lo que se pretende hacer es vago, lo cual hace difícil saber dónde se comienza y dificulta determinar si se logra la meta y cuándo.

“La administración del tiempo” puede ser más específica si se pregunta: ¿Que estaré haciendo cuando mi administración del tiempo haya mejorado? Aquí tenemos algunos ejemplos:

- Mejorada. El 1 de enero seré capaz de completar satisfactoriamente todas mis obligaciones y aún tener una hora al menos para tratar proyectos a discreción.
- Mejorada. A partir de Navidad destinaré por lo menos dos fines de semana al mes a actividades recreativas”.

Todo lo expuesto anteriormente estará escrito en acetatos como ayuda técnica.

“Ahora realizaremos una actividad, para ver si comprendieron lo expuesto”. Se les repartirá una “hoja de trabajo para el establecimiento de metas”, después de recibirla se les dirá: “Deben llenar ese cuestionario de manera individual y aplicar todo lo expuesto hasta ahora; tienen 20 minutos”.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Pasado este tiempo se dirá: "Quién quiere contarnos lo que escribieron", se espera y los que salgan se les escucha a uno por uno y luego se les dice, ahora todo el grupo les hará retroalimentación"

**SESION 3 "El logro de sus metas por medio de pequeños pasos ".**

**Objetivo.** Los participantes aprenderán a establecer objetivos, paso clave para el logro de sus metas.

**Materiales.**

Cuestionario de "hoja de trabajo de los objetivos del mes"

Cuestionario de "hoja de trabajo de los objetivos anuales"

Lápiz

**Descripción del procedimiento.**

Se les dirá: Imagine que la batería de su automóvil está descargada y usted lo debe empujar hasta que comience a funcionar. El mayor esfuerzo para echarlo a andar será el primer empujón. Esto es, cuando se rompe la inercia y el automóvil pasa del reposo al movimiento.

La parte más difícil para conquistar una meta es comenzar. Antes de iniciar el trabajo para lograr la meta, su cuerpo se encuentra en reposo. Usted debe romper la inercia y hacer algo. Una vez que ha comenzado el movimiento, es más fácil continuarlo.

¿Cómo se establecen los objetivos?

Los objetivos son herramientas para dar pasos adecuados que lo llevarán a lograr la meta.

Un objetivo es la expresión concreta de lo que planea durante cada paso. Los objetivos pueden ser considerados como metas pequeñas.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

1. Dividir su meta en una serie de pequeños pasos es necesario para alcanzarla.
2. Ordene los pasos en una secuencia lógica.
3. Siga los lineamientos para establecer metas. Cuando redacte su primer objetivo sea específico y positivo y establezca un límite.

### **1. Prográmese para ganar.**

Los pequeños pasos deberán estar de acuerdo con lo que usted sabe que puede lograr con relativa facilidad. Si algo es difícil porque es desagradable o implica un hábito muy arraigado, entonces reduzca el tiempo del objetivo. Por ejemplo, suponga que quiere dejar de fumar. Si como primer objetivo se fija masticar goma de mascar cada vez que quiera fumar durante un mes, probablemente fallará. Las probabilidades del éxito son mayores si se fija el primer objetivo por un día. Cuando logre un objetivo, fíjese otro por un periodo ligeramente más largo. Establezca objetivos que pueda lograr. Programarse para ganar. El objetivo le ayudará y le impulsará. Una vez rota la inercia del mal hábito a comenzado al mismo tiempo a desarrollar una actitud de ganador, la cual le ayudará también a tener éxito.

### **2. Elasticidad**

Aunque los objetivos deben lograrse mediante pequeños pasos, deberán ser suficientemente grandes para exigirles un esfuerzo. Piense por ejemplo en el yoga. Cuando se hace yoga se acomoda el cuerpo en una posición determinada y lentamente se estiran los músculos que se están ejercitando. De modo similar, la serie de pasos deberán ir "estirando", poco a poco, sus habilidades. No se

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

preocupe si los pasos son muy pequeños. Ninguno es demasiado pequeño siempre y cuando exista avance y, por lo tanto, movimiento. Recuerde el principio de la inercia. Un cuerpo en movimiento tenderá a permanecer moviéndose. Use pasos pequeños para así mantenerse en movimiento hacia su meta.

### **3. Haga divertido el proceso.**

Las personas a menudo asocian la dirección y disciplina personales con rigor, inhibición del placer o castigo. Este enfoque es erróneo y minará su éxito. Enfrentese al cambio con buen humor. Si una tarea se disfruta es menos pesada de realizar. Considere el ejercicio físico. Hacer sentadillas y correr en un lugar cerrado no es muy divertido, pero proporciona un buen entrenamiento. En comparación jugar tenis con un amigo si es divertido. Con esto en mente, piensa en maneras de pasarlo bien en el proceso tendiente a lograr sus metas”.

Luego de esto se les repartirá una “hoja de trabajo de los objetivos del mes” y se les pedirá que la llenen, dándoles 15 minutos para esto, luego se repartirá otra igual pero con los objetivos del año, esto se hace a nivel personal, sin exponerlo al grupo. Todo esto se les explicará de la siguiente manera: “Por favor respondan el formato que se les entrega, esto con el fin de observar si realizan bien los objetivos y así mismo trazarlos para su vida inmediatamente colocándolos en practica, se les dará 15 minutos, luego de esto recibirán otro formato igual pero para trazar objetivos anuales”.

#### **SESION 4 "recompensas por logros"**

**Objetivo.** Que todos los participantes aprendan a reconocer sus méritos y felicitarse por ellos.

#### **Materiales.**

Hojas de bloc en blanco

Lápiz.

#### **Descripción del procedimiento**

Se les pedirá lo siguiente: "Ahora haga una lista de cosas que desea. Incluya actividades e interrelaciones sociales que disfrute y actividades que desea continuar haciendo. Durará 10 minutos"; pasado el tiempo se dirá: " Obséquiese cosas que estén en su lista, como recompensa y reconocimiento cuando logre sus objetivos de pequeños pasos. ¡Estas serán placeres que se ha ganado!

Darse a sí mismo reconocimiento por lo que ha hecho bien, le proporcionará la recompensa necesaria para dar los pequeños pasos. Los gerentes incompetentes tienden a hacer lo contrario: se concentran en sus errores y critican lo que hicieron mal. La autocrítica tiende a establecer un circulo vicioso de "trabajar para evitar", en el cual el trabajo se hace para evitar sentimientos de culpa y de ansiedad.

El autoreconocimiento, por el contrario, promueve un "trabajar bien orientado". Esto estimula mejores sentimientos.

El reconocimiento puede expresarse de muchas formas: regalándose a sí mismo algo que se desea, permitiéndose realizar actividades que se disfrutan, o premiándose por lo que se ha hecho bien".

**SESION 5 "Contrato personal".**

**Objetivo.** Aprender a utilizarlo como herramienta, es una forma de enseñarse a sí mismo a "trabajar para algo", a desarrollar entusiasmo hacia la actividad.

**Materiales a utilizar**

Un contrato personal

Lápiz.

**Descripción del procedimiento.**

Al inicio de esta sesión se les repartirá un "contrato personal" y se les dirá: "Miren su contrato solamente, luego lo llenarán, cuando yo les indique; el contrato personal es una herramienta poderosa para escalar los pequeños pasos hacia el éxito. Un contrato personal es un acuerdo por escrito que usted celebra consigo mismo y que especifica el objetivo (pequeño paso) que usted intenta lograr y la "recompensa" que otorgará cuando lo logre.

El contrato personal, como todos los contratos, tiene un plazo que especifica cuanto tiempo durará el acuerdo. Puede tener plazos de unas cuantas horas o de semanas, meses o años. Comprométase sólo por lo que usted sabe puede lograr. Asegúrese de que el plazo sea lo suficientemente corto, para que así sepa que se puede apegar a su resolución. Esto es importante. Cuando el convenio sea cumplido," recompénsese", y entonces emprenda el paso siguiente. Incremente el monto, la intensidad, o la calidad de su desempeño, o el plazo del contrato. Los contratos cumplidos exitosamente son "recompensas" estimulantes. Ahora sí llene su contrato y realícelo".

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

El cierre del taller se realizará pidiendo a los participantes que expresen de manera breve (todos deben expresar su opinión) ¿cómo se sintieron durante la realización del taller y si este llenó todas sus expectativas?.

Cuando se termine de dar las opiniones se les dirá: "nos alegra muchísimo que hayan participado, los felicito por la responsabilidad con que lo asumieron, les agradecemos mucho la atención prestada. Pido aplausos para todos; y muchas gracias por su asistencia".

## **Taller El tiempo ¿ controlar ó dejarse manejar?**

**Objetivo general.** Preparar a un grupo de empleados de la empresa Litomar S.A., para que manejen adecuadamente la economía del tiempo laboral, logrando la máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo y desgaste.

### **SESION 1: Sensibilización.**

**Objetivo intermedio.** Entrenar al grupo de empleados a que, identifiquen y desenmascaren todas las situaciones de mal manejo del tiempo, y así mismo las causas de ello.

**Objetivo específico:** Motivar al grupo de empleados, mediante la realización de un cuestionario de sondeo: " Cómo manejo mi tiempo", hasta que se generen en ellos expectativas hacia el taller.

### **Materiales:**

**Una cartelera alusiva al ejercicio el tiempo ¿controlar ó dejarse manejar?**

Escarapelas.

**Carpetas. ( 5 hojas de bloc en blanco, programa, reglas y compromisos del taller y un lápiz)**

**Papelógrafo.**

**Descripción del procedimiento**

Antes de la llegada de los participantes al taller, el salón se dispondrá de la siguiente manera: se colocaran las sillas en forma de semicírculo.

En las paredes estarán pegadas frases relacionadas con el tiempo, como por ejemplo: "Lo importante en la vida no es hacer lo que se quiere, si no querer lo que se hace", " Emplea los últimos minutos antes de abandonar la oficina, en planear por escrito la jornada siguiente, para ahorrar varias horas", "Estar a tiempo, principio de responsabilidad".

A medida que vayan llegando los participantes al salón se les hará entrega de una escarapela y se les dirá: "Bienvenidos al taller, El Tiempo ¿Controlar o dejarse manejar?"

Una vez ubicados todos los participantes se les hará entrega de una carpeta que contiene el programa del taller, las reglas y compromisos que deben tener con él mismo. Como también 5 hojas de bloc y un lápiz.

Luego de entregado el material referente al taller, se procederá a la presentación del mismo, de la siguiente manera: "Buenos días, nos alegra muchísimo que hayan venido, de antemano les agradecemos su valiosa presencia en este taller; el cual les será de gran utilidad, puesto que aquí se dirán y enseñaran muchas cosas útiles para ustedes. Las personas a cargo del taller son: Gloria Navarro y Liliana Celedón.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Ahora, se les dirá: "abran sus carpetas y saquen la hoja que dice programa".

Inmediatamente una de las dos personas a cargo procederá a leer el programa (ver materiales).

**Terminada la lectura del programa se les dirá: "procedamos ahora a establecer las reglas del taller, abran la carpeta y encontraran una hoja con las reglas que nosotros hemos sugerido para el taller, léanlas y si no están de acuerdo con alguna, o faltan algunas expresenlo para luego anotarlas o discutir sobre éstas".**

**Luego de dejar claro el contenido del taller y las reglas bajo las cuales se llevará a cabo se dará inicio al ejercicio de sensibilización así: " Bueno, ahora van a responder un cuestionario que se llama " como manejo mi tiempo", se le suministra a cada uno de los participantes el cuestionario y se procede a leer las instrucciones: "a continuación hay diez afirmaciones sobre el manejo del tiempo. Encierre en un círculo la que corresponda a cada punto, ustedes deben responder estas afirmaciones de manera individual y lo mas sincero posible, para ello deberán sacar el lápiz que se encuentra dentro de la carpeta". Se espera a que todos saquen el material, para luego decirles: "Listos, tienen alguna duda al respecto?", Si la hay, se procederá a explicar nuevamente el cuestionario, si no hay dudas se les dirá "Ahora pueden iniciar, tienen 10 minutos para responder las preguntas".**

Transcurrido este tiempo, se dirá: "Paren, ahora cada uno va a calificarse de acuerdo a las puntuaciones que se encuentran transcritas en el papelografo " y se procede a leer las puntuaciones, pasan 10 minutos y se les pide: " por favor sumen los puntos obtenidos ", se esperan 5 minutos y se les dice: "en el mismo cuestionario, al final de la hoja encontraran los resultados de acuerdo a los puntajes obtenidos anteriormente ", se esperan cinco minutos y se procede a decir: ahora quienes de ustedes manejan bien su tiempo, de acuerdo a los resultados obtenidos y quienes no", a los que manejen bien su tiempo se les felicitará y preguntará como lo hacen, y a los que no manejen bien su tiempo se les dirá: "es hora de aprender a administrarlo simplemente presten mucha

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

atención a toda la información que les vamos a suministrar y verán como logran una vida plena y productiva”.

**SESION 2, ¿Qué es el tiempo?, ¿Qué no lo es? ¿Qué es la administración del tiempo?**

**Objetivo.** Los participantes sabrán precisar el concepto de tiempo, su administración y su aplicación al tiempo.

**Materiales que se van a utilizar:**

Participantes.

Hojas de papel en blanco.

Lápiz.

**Dulces de diferentes sabores, 17 específicamente.**

6 papelitos pequeños con unas frases, diferente en cada papel.

**Descripción del procedimiento.**

Para el desarrollo de esta sección se preguntará en forma general: "¿qué es para ti el tiempo?", Se esperan cinco minutos y se pide un voluntario que nos quiera decir, que significa para él el tiempo, y así a todos los que quieran participar, después de haber escuchado atentamente a todos los que participaron se procede a definir el tiempo así: "El tiempo es, pues, la dimensión del cambio. Si nada cambiara, no habría tiempo. El tiempo en sí no existe. No existe por que es una simple medida. No existe el tiempo como no existe el kilómetro ni el litro, sino únicamente las cosas que son medidas por ellos. Para el ser humano el tiempo es la vida. Con mayor razón que el refrán, "El tiempo es oro", ó "El tiempo es dinero", debería difundirse: "El tiempo es vida ". Es la vida que se procesa y se construye, es la vida que camina sin detenerse jamás; que no le presta atención a las clases sociales; que sigue el mismo ritmo para el obrero como para el director general de

## Nivel de Rendimiento Laboral

un banco; el mismo para el niño de preescolar y para el anciano presidente de la república.

Los padres ricos que llenan a los hijos de regalos, pero les rebajan o acortan su tiempo, habrían de pensar que lo que les están negando es vida; que los alejan de compartir su vida; que les dan el mensaje de que son poco importantes”.

Ahora se continuará con una actividad llamada “La Administración”.

Se les repartirá dulces de diferentes sabores al azar, así: sabor a uva, manzana, naranja, fresa, limón, frambuesa y se les dirá: “ por favor reúnanse los participantes que les tocó el dulce de uva, reúnanse los que les toco el dulce de manzana y así sucesivamente hasta conformar seis grupos de tres participantes”.

Luego de conformados se les dará un papel escogido al azar a cada grupo, dentro de este papel vendrá una frase diferente: “como administra el dinero”, “como administra el espacio”, “como administra las fuerzas físicas”, “ como administra las relaciones sociales”, “como administra las vacaciones”, “ como administra los días domingos”, después de haber entregado el papelito se procede a decir: “deben comentar entre el grupo la manera como administran lo que se le asignó y luego lo representarán en un sociodrama ó dramatización, dando luego la posterior explicación de la actuación”.

Después que todos han participado se les dice. “Todos o la mayoría decimos que administramos muy bien, pero sabemos que es administrar de verdad, miren administrar es el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y de las

## Nivel de Rendimiento Laboral

sociedades. Como el tiempo no existe en sí, la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden.

Se han creado en torno al tiempo un sinnúmero de conceptos falsos como. "No tengo tiempo", "No me alcanza el tiempo", "El tiempo vuela", "tenemos que recuperar el tiempo perdido", etc.

Falsedades todas. El tiempo del día y del año transcurre a un ritmo fijo: a nadie se le echa encima. Tampoco se recupera.

La escasez de tiempo es un engaño que nace de administrarlo mal, confundiendo prioridades, ignorando objetivos, obsesionándose por hacer más cosas de las razonablemente posibles y que se nutre de la incapacidad de decir "no" a las distracciones".

Por ultimo se realizará la actividad denominada "el adivino", donde se les dice: "supónganse que un adivino les asegura que vivirán normalmente tres años más; luego un paro cardíaco los llevará en pocas horas a la tumba. Deben escribir lo que harían en esos tres años". Se les da un tiempo de 10 minutos y se les dice luego de terminado el tiempo, "que no hay necesidad de saber que uno se va a morir para planear su vida, sus prioridades y objetivos, hay que comenzar desde ya, para poder lograr alcanzar todo lo propuesto en la vida".

### **SESION 3. "Obstáculos y trampas: enemigos del tiempo"**

**Objetivo:** Los participantes sabrán distinguir y analizar dos principales categorías. Los enemigos externos y los internos, además identificarán los más peligrosos

enemigos actuales: (a) de su tiempo personal; (b) del tiempo de la institución en la que trabajan.

**Materiales.**

Hojas de papel en blanco.

Lápices.

Proyector de acetatos.

2 laminas en acetatos.

**Descripción del procedimiento**

Se iniciará esta sección preguntando: "¿Quién podría asegurar que saca el máximo partido de su tiempo? ¿Qué lo emplea del mejor modo posible para su plena realización y para el logro de los más valiosos objetivos? ¿Qué se sirve de él para construir la felicidad propia y la de los seres queridos?"

Existen "ladrones del tiempo" bastante numerosos y tanto más temibles cuanto más ocultos y disimulados. Identificarlos es el camino para acabar con ellos.

Entendemos por "enemigo o desperdiciador del tiempo" cualquier circunstancia que se opone a la consecución de nuestros objetivos simplemente, que nos aparta de nuestros valores.

Existen enemigos visibles y ocultos, externos e internos, controlables y no controlables". Luego se continuará con unos acetatos que mostraran los enemigos del tiempo así: " los enemigos más frecuentes son: Las repeticiones inútiles.

- El lenguaje confuso.
- El desorden.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

- La indecisión.
- La manía de pasar mucho tiempo hablando y muy poco pensando.
- La manía de pasar demasiado tiempo realizando cosas sin aclarar intenciones, propósitos y Objetivos.
- Confundir lo urgente con lo importante.

Después de haber leído el acetato anterior, se procede a decir: "con facilidad caemos en la ilusión de que los enemigos de nuestro tiempo son externos, pero la realidad es que muchos de los más temibles se encuentran en nosotros mismos".

Ahora se muestra otro acetato y se procede a leerlo en voz alta, diciendo:

## Nivel de Rendimiento Laboral

### Enemigos del tiempo

#### Externos

Interrupciones del teléfono

Interrupciones por visita inesperadas

Urgencias

Mobiliario incómodo

Incapacidad de los subalternos

Falta de información adecuada  
cumplimiento

Exceso de reuniones

Liderazgo deficiente

Trámites excesivos (burocracia)

#### Internos

No saber decir "no"

Querer acaparar actividades  
por no saber delegarlas

Sobrestimar las propias  
capacidades

Subestimar las propias  
capacidades

Aplazar, dejar las cosas para  
después

Indisciplina en el  
  
de los propios planes

Confusión y desorden en la  
propia oficina

Falta de motivación;  
indiferencia

Tensión y preocupaciones

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Ruidos y distractores visuales

Obsesión por lo trivial,  
meticulosidad

Sistemas de comunicación deficientes

Inconstancia, hábito de dejar  
tareas inconclusas

“Todos estaríamos de acuerdo en que es más fácil identificar los enemigos de la primera columna (externos) que los de la segunda.

Algunos enemigos externos que no son temibles en sí, se vuelven peligrosos cuando se combinan con los factores internos”.

Y se concluiría con dos actividades, la primera se llamaría “enemigos del tiempo”, donde se les dirá: “deben identificar sus propios “enemigos del tiempo”; destacar los cinco principales. Jerarquizar por orden de peligrosidad. Luego comentar en parejas, tienen 15 minutos para esta actividad”.

Pasado el tiempo estipulado se les pide a varios voluntarios que quieran exponer su actividad y se les dice al resto del grupo que entre todos se les dé soluciones a los enemigos expuestos por los compañeros.

Luego se les dice: “escriban la peor interrupción que cada uno encuentra en su trabajo actual, y tres maneras de combatirlas”, se les da 10 minutos y luego se les pide: “por favor pasen los escritos de las interrupciones a su compañero de la derecha, sin haberle colocado el nombre”, se espera a que se realice y se les dice: “cada participante debe leer el papel que tiene, si alguno ya menciono la interrupción qué tiene en su escrito, esta no se repetirá; esto es con el objetivo de

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

que se den cuenta que todos tienen problemas o interrupciones lo importante es salir de ellos; así damos por finalizada esta sesión.

**SESION 4. "Programación y rendimiento del tiempo".**

**Objetivo:** Los participantes sabrán señalar la íntima relación entre el rendimiento del tiempo y la programación de las actividades, además aprenderán la práctica del "registro de tiempo diario" y quedarán motivados a emplearla.

**Materiales**

Proyector de acetatos

2 acetatos escritos

Hojas de papel en blanco

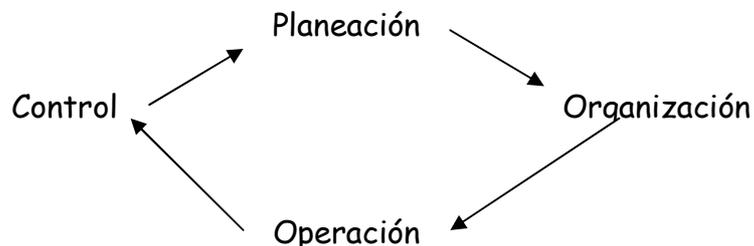
Lápiz

Cuestionario "Registro de tiempo diario"

**Descripción del procedimiento**

Se inicia diciendo: "Todos somos administradores, en el sentido que a todos nos toca manejar recursos y situaciones que nos abren camino hacia el logro de nuestros objetivos".

La administración es un proceso que pasa a través de por lo menos cuatro fases:



Lo contrario a la planeación es el: "ai se va" o el "a ver que sale".

## Nivel de Rendimiento Laboral

En la vida tomada en su conjunto, y en diversas etapas y escenas, se nos presentan dos alternativas muy diferentes: (a) determinar nuestro camino y (b) ser juguetes de las circunstancias,

Si es absurdo gastar nuestro tiempo en constantes reacciones y acomodaciones a los planes de otros, entonces la alternativa b es insensata.

### Principios prácticos aplicados

- Para quien sinceramente se propone mejorar la administración del tiempo, el primer paso consistirá en averiguar cómo lo está empleando.
- Anticipar y prevenir es mejor que remediar. Casi todos toman más tiempo del que originalmente se piensa. Si se prevé lo inesperado se evitan desagradables sorpresas y se tiene la capacidad de mantenerse dueños de la situación.
- Los plazos definidos fuerzan en forma adecuada la acción. El imponerse así mismo fechas límite facilita la autodisciplina y la toma de decisiones y, de este modo, favorece la eficiencia.
- Tener los propios objetivos vitales por escrito y revisarlos periódicamente. (Por ejemplo. una vez al mes, o siquiera cada seis meses), parece ser mejor garantía de no perder la orientación y de no malgastar tiempo y energías en cosas secundarias.

Ahora procederemos a realizar una actividad donde deben responder en forma individual y luego comentar en tríos: ¿Tengo bien definidos y clasificados mis objetivos

## Nivel de Rendimiento Laboral

- a. A largo plazo?
- b. A mediano plazo (uno a tres años)?
- c. A corto plazo (menos de un año)? (Tiempo 15 min.)

Pasado este tiempo se les dará a cada participante un "Registro de tiempo diario", y se les dirá: a continuación deben llenar el registro de tiempo diario que se les está entregando esto se realiza basándose en el último día laboral (tal vez el día de ayer), llenar en forma individual, duración 30 min.

Pasado el tiempo estipulado se les explicará: "esta es una forma de observar y al mismo tiempo de planeación de nuestras actividades, donde podemos ver la importancia de cada una de ellas y lo que es pérdida de tiempo; y así se logrará una mejor administración de este".

El cierre del taller se realizará pidiendo a los participantes que expresen de manera breve su opinión (todos deben hacerlo) ¿cómo se sintieron durante la realización del taller y si este llenó todas sus expectativas?.

Para que todos den su opinión se dirá: "Bueno, ahora van a hablar los participantes cuyos nombres empiecen por c, ¿quiénes son? Colóquense de pie, por favor. ¿Quién desea hablar primero?". Se pide al resto de los participantes que tomen asiento y que una vez haya terminado el señor x pueden participar. Cuando hayan terminado todos los de ese grupo, se menciona otra inicial de nombre y así sucesivamente, hasta que todos los participantes den su opinión con respecto al taller.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Cuando se terminen de dar las opiniones se dirá. "Estamos muy contentas, por que todos ustedes han llenado las expectativas que tenían con respecto al taller y les agradezco mucho que hayan participado. Pido aplausos para todos."

Por último se hará entrega de los certificados, donde consta que los trabajadores han participado en los talleres. Una vez los participantes hayan recibido su certificado, se les darán las gracias por su asistencia.

**Nivel de Rendimiento Laboral**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

<b>EVALUACION DEL EMPLEADO</b>		
NOMBRE:	EDAD:	FECHA:
SECCION:		CARGO:
NOMBRE DEL EVALUADOR:		

FACTORES DE EVALUACION	GRADOS					PUNTOS
<b>1. PRODUCTIVIDAD:</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente	1 2 3 Casi siempre inferior a las exigencias. Muy lento e impreciso	4 5 6 A veces esta por debajo de las exigencias	7 8 9 Satisface las exigencias	10 11 12 Mantiene siempre una buena producción	13 14 15 Sobre pasa siempre las exigencias muy rápido	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						
<b>2. CALIDAD:</b> Exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero que caracterizan al servicio del empleado.	1 2 3 Comete demasiados errores e inexactitudes. Demuestra desinterés y descuido	4 5 6 Es particularmente satisfactorio. A veces comete errores	7 8 9 Generalmente trabaja con cuidado	10 11 12 A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo	13 14 15 Siempre superior. Demuestra un cuidado excepcional	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						

## Nivel de Rendimiento Laboral

FACTORES DE EVALUACION	GRADOS					Puntos
<b>3.CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Grado en que conoce sus atribuciones laborales	<b>1 2 3</b> Tiene escaso conocimiento del trabajo.	<b>4 5 6</b> Conoce particularmente el trabajo. necesita entrenamiento	<b>7 8 9</b> Conoce lo necesario	<b>10 11 12</b> Tiene suficiente conocimiento de su trabajo	<b>13 14 15</b> Conoce lo suficiente y siempre esta aumentando sus conocimientos.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						
<b>4. RESPONSABILIDAD</b> Evalúe como el empleado se dedica al cumplimiento de sus áreas de responsabilidad. Considere cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados	<b>1 2 3</b> Es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente	<b>4 5 6</b> no siempre produce los resultados esperados	<b>7 8 9</b> Puede confiarse en él si se ejerce una fiscalización normal	<b>10 11 12</b> Es dedicado, requiere solo de breves instrucciones	<b>13 14 15</b> Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						
<b>5.COOPERACION / TRABAJO EN EQUIPO</b> Mide la intensidad de cooperación y ayuda que presta a la empresa, la jefatura y los compañeros	<b>1 2 3</b> Se muestra renuente a colaborar	<b>4 5 6</b> A veces es difícil de tratar, procura colaborar.	<b>7 8 9</b> A menudo colabora en trabajo de equipo.	<b>10 11 12</b> Tiene disposición en ayudar y colaborar con otros.	<b>13 14 15</b> Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a otros.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						

## Nivel de Rendimiento Laboral

FACTORES DE EVALUACION	GRADOS					Puntos
<b>6.COMUNICACIÓN</b> Capacidad de expresar ideas, proyectos, transmisión de conocimientos.	1 2 3 Nunca le es posible transmitir ideas y sus expectativas	4 5 6 Con dificultad le es posible transmitir sus ideas.	7 8 9 Muestras esporádicas ideas con claridad convence a medias.	10 11 12 Normalmente se manifiesta con claridad, en sus ideas, proyectos y ejecuciones.	13 14 15 Siempre muestra con claridad sus ideas, ponerlas en práctica y transmitir las a otros convence.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						
<b>7. ORGANIZACION</b> Medida en que el empleado ordena sus actividades para lograr resultados.	1 2 3 Nunca organiza su sitio de trabajo ni sus actividades.	4 5 6 Regularmente organiza su sitio de trabajo y sus actividades	7 8 9 En ocasiones su sitio de trabajo está organizado.	10 11 12 Generalmente su sitio de trabajo está organizado.	13 14 15 Siempre su sitio de trabajo está organizado.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						
<b>8. ASISTENCIA</b> La medida en la que un empleado es puntual con los horarios prescritos de trabajo y descanso.	1 2 3 Nunca cumple con el horario establecido de trabajo.	4 5 6 A veces cumple con el horario establecido de trabajo.	7 8 9 Regularmente es puntual con el horario de trabajo y descanso.	10 11 12 Normalmente es puntual con el horario de trabajo.	13 14 15 Siempre es puntual con el horario de trabajo.	
OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS						

## Nivel de Rendimiento Laboral

FACTORES DE EVALUACION	GRADOS					Puntos
<p><b>9. TOMA DE DECISIONES</b> La medida en que el empleado evalúa y selecciona una alternativa de acción rápida y precisa cuando no ha recibido instrucciones detalladas</p>	<p><b>1 2 3</b> Siempre toma decisiones incorrectas.</p>	<p><b>4 5 6</b> Con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas.</p>	<p><b>7 8 9</b> Demuestra sensatez en circunstancias normales.</p>	<p><b>10 11 12</b> Resuelve los problemas siempre con alto grado de sensatez.</p>	<p><b>13 14 15</b> Piensa rápido y en todas las situaciones se puede confiar siempre en sus decisiones.</p>	
<p>OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS</p>						
<p><b>10. RELACIONES INTERPERSONALES</b> Habilidad para relacionarse bien con las personas dentro de un clima de cordialidad, de estímulo y respeto</p>	<p><b>1 2 3</b> Siempre evade las responsabilidades de participación, no se lleva bien con los demás. Es retraído.</p>	<p><b>4 5 6</b> Escasamente se relaciona con los demás.</p>	<p><b>7 8 9</b> Ocasionalmente muestra interés con relacionarse con otros.</p>	<p><b>10 11 12</b> Casi siempre se muestra cordial y respetuoso con los demás.</p>	<p><b>13 14 15</b> Siempre está dispuesto a participar y relacionarse con los demás.</p>	
<p>OBSERVACIONES Y/O COMPROMISOS</p>						

## **Formato de evaluación del desempeño**

### **Normas de aplicación.**

#### **Instrucciones para el evaluador:**

Una vez dispuesto en la oficina el supervisor y el empleado con buena ventilación, luz y poco ruido el evaluador dice: "hoy vamos a evaluar su rendimiento en el trabajo". El evaluador debe seguir las siguientes instrucciones:

1. Leer factor de evaluación 1: Productividad; el evaluador debe decir: "presta mucha atención al concepto que te voy a leer". Seguidamente el evaluador dice: "productividad, volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente". Lea las categorías en el orden de intervalo presentado: casi siempre inferior a las exigencias muy lento e impreciso; a veces esta por debajo de las exigencias; satisface las exigencias; mantiene siempre una buena producción; sobre pasa siempre las exigencias muy rápido.

Encierre en un circulo las puntuaciones que asignara a ese factor, y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

2. Leer factor de evaluación 2: calidad: el evaluador debe decir: "presta mucha atención al concepto que te voy a leer". Seguidamente el evaluador dice: "calidad, exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero que caracterizan al servicio del empleado". Lea las categorías en el orden de intervalo presentado: Comete demasiados errores e inexactitudes. Demuestra desinterés y descuido; es parcialmente satisfactorio, a veces comete errores; generalmente trabaja

## Nivel de Rendimiento Laboral

con cuidado; a veces es superior, es cuidadoso en el trabajo; siempre superior demuestra un cuidado excepcional.

Encierre en un círculo la puntuación que asignara a ese factor, y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

3. Leer factor de evaluación 3: conocimiento del trabajo; el evaluador debe decir: "presta mucha atención al concepto que te voy a leer". Seguidamente el evaluador dice: "conocimiento del trabajo, grado en que conoce sus atribuciones laborales ". Lea las categorías en el orden de intervalo presentados: tiene escaso conocimiento del trabajo; conoce parcialmente el trabajo. necesita entrenamiento; conoce lo necesario; tiene suficiente conocimiento de su trabajo; conoce lo suficiente y siempre aumenta su conocimiento.

Encierre en un círculo las puntuaciones que asignará a ese factor, y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

4. Leer factor de evaluación 4: "Responsabilidad, evalúe como el empleado se dedica al cumplimiento de sus áreas de responsabilidad. Considere cuanta fiscalización se necesita para conseguir los resultados deseados". Lea las categorías en el intervalo presentado: es imposible confiar en sus servicios por lo cual requiere vigilancia permanente; no siempre produce los resultados esperados; puede confiarse en él si se ejerce una fiscalización normal; es dedicado, requiere solo de breves instrucciones; merece la máxima confianza. No requiere fiscalización.

## Nivel de Rendimiento Laboral

Encierre en un círculo la puntuación que asignara ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

5. Leer factor de evaluación 5: "Cooperación. Trabajo en equipo, mida la intención de cooperación y ayuda que presta a la empresa, la jefatura y los compañeros". Lea las categorías en el orden de intervalo presentados: se muestra renuente a colaborar; a veces es difícil de tratar, procura colaborar; a menudo colabora en trabajo de equipo; tiene disposición de ayudar y colaborar con otros; colabora al máximo, se esfuerza por ayudar a otros.

Encierra en un círculo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

6. Leer factor de comunicación 6: "comunicación, capacidad de expresar ideas, proyectos, transmisión de conocimientos". Lea las categorías en el orden de intervalo presentados: nunca le es posible transmitir ideas; con dificultad le es posible transmitir sus ideas; muestra esporádicas ideas con claridad, convence a medias; normalmente se manifiesta con claridad, en sus ideas proyectos y ejecuciones; siempre muestra con claridad sus ideas, ponerlas en practica y transmitir las a otros. Convence.

Encierra en un círculo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

7. Leer factor de evaluación 7: "Organización, medida en que el empleado ordena sus actividades para lograr resultados". Lea las categorías en el orden de intervalo presentados: nunca organiza su sitio de trabajo ni sus actividades;

## Nivel de Rendimiento Laboral

regularmente organiza su sitio de trabajo y sus actividades; en ocasiones su sitio de trabajo esta organizado; generalmente organiza su sitio de trabajo y sus actividades; siempre organiza su sitio de trabajo y sus actividades.

Encierra en un circulo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

8. Leer factor de evaluación 8: "Asistencia, la medida en la que un empleado es puntual con los periodos prescritos de trabajo y descanso". Lea las categorías en el orden de intervalo presentado: nunca cumple con el horario establecido de trabajo; a veces cumple con el horario establecido de trabajo; regularmente es puntual con el horario de trabajo y descanso; normalmente es puntual con el horario de trabajo; siempre es puntual con el horario de trabajo.

Encierra en un circulo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

9. Leer factor de evaluación 9: "Toma de decisiones, la medida en que el empleado evalúa y selecciona una alternativa de acción rápida y precisa cuando no ha recibido instrucciones detalladas". Lea las categorías en el orden de intervalos presentados: siempre toma decisiones incorrectas; con frecuencia se equivoca y hay que darle instrucciones detalladas; demuestra sensatez en circunstancias normales; resuelve los problemas siempre con alto grado de sensatez; piensa rápido y en todas las situaciones se puede confiar siempre en sus decisiones.

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

Encierra en un círculo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje. Luego pase a leer el siguiente factor.

10. Leer factor de evaluación 10: "Relaciones interpersonales, habilidad para relacionarse bien con las personas dentro de un clima de cordialidad de estímulo y respeto". Lea las categorías en el orden de intervalo presentado: siempre evade las responsabilidades de participación, no se lleva bien con los demás. Es retraído; escasamente se relaciona con los demás; ocasionalmente muestra interés por relacionarse con otros; casi siempre se muestra cordial y respetuoso con los demás; siempre esta dispuesto a participar y relacionarse con los demás.

Encierra en un círculo las puntuaciones que asignara a ese factor y explíquelo al empleado por que le dio ese puntaje.

### **Normas de calificación.**

Luego que el supervisor ha evaluado el rendimiento de todos los trabajadores, las experimentadoras recogerán los formatos, para hacer el análisis estadístico y gráfico de dichos datos.

### **Instrucciones de calificación.**

Experimentadora: Tome un formato de evaluación, sume las puntuaciones que aparecen en la tercera columna en la casilla "puntos", y anote el resultado en la hoja de resultado en la hoja de registro en la casilla que corresponde con el nombre de la persona evaluada. Luego interprete esta puntuación teniendo en cuenta la escala de evaluación siguiente:

## **Nivel de Rendimiento Laboral**

- 10 – 59 El nivel de rendimiento laboral está por debajo de lo esperado.  
Necesita mejoría inmediata.
- 60 – 109 El nivel de rendimiento laboral es satisfactorio, necesita mejoría en algunos factores.
- 110 – 159 El nivel de rendimiento laboral es excelente, sobrepasa las exigencias.

### ESCALA DEL ESTRÉS DE LA VIDA PROFESIONAL

**1. Dos personas que lo conocen bien están hablando de usted. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es más probable que usen?**

- a) "X es muy positivo(a). Nada parece molestarlo(la) demasiado".
- b) "X es una gran persona, pero debes tener cuidado con lo que le dices a veces".
- c) "Algo parece estar siempre mal en la vida de X".
- d) "Encuentro a X muy malhumorado y voluble".
- e) "Cuánto menos veo a X es mejor!".

**2. ¿Cuáles de las siguientes características son comunes en su vida?**

- Siente que rara vez puede hacer algo bien
- Sensaciones de estar acosado, atrapado o acorralado
- Indigestión
- Falta de apetito
- Dificultad para dormirse en la noche
- Ataques de mareo o palpitaciones
- Sudor sin ejercicio ni temperatura ambiental elevada
- Pánico cuando está en una multitud o en espacios cerrados
- Cansancio y falta de energía
- Desesperación ("¿de qué sirve cualquier cosa?")
- Debilidad o sensaciones de náuseas sin ninguna causa física
- Irritación extrema por cosas pequeñas
- Incapacidad para relajarse por las tardes.
- Despierta regularmente por la noche o temprano por la mañana
- Dificultad para tomar decisiones

## Nivel de Rendimiento Laboral

- Incapacidad para dejar de pensar en problemas o en los acontecimientos cotidianos
  - Ganas de llorar
  - Convicción de que usted simplemente es un incompetente
  - Falta de entusiasmo, aun para las actividades relacionadas con los propios intereses.
  - Renuencia a conocer nuevas personas e intentar nuevas experiencias
  - Incapacidad para decir "no" cuando se le pide hacer algo
  - Tener más responsabilidad de la que puede controlar
3. ¿Es usted **más** o **menos** optimista de lo que solía ser (o continúa casi igual)?
  4. ¿Disfruta **viendo** los deportes?
  5. ¿Puede levantarse tarde los fines de semana, si lo desea, sin sentirse culpable?
  6. Dentro de límites personales y profesionales razonables, ¿puede decir lo que piensa a:  
a) su jefe,                    b) sus colegas y            c) los integrantes de su familia?
  7. Por lo general, ¿quién parece ser el responsable de tomar decisiones importantes en su vida: a) usted mismo,            b) alguien más?
  8. Cuando es criticado por sus superiores en el trabajo, por lo regular se siente: a) muy enfadado, b) moderadamente enfadado, o    c) ligeramente enfadado.
  9. ¿Termina el día de las labores sintiéndose satisfecho con lo que ha logrado: a) con frecuencia,            b) algunas veces o    c) sólo en ocasiones?
  10. ¿La mayor parte del tiempo siente que tiene conflictos no resueltos con sus colegas?
  11. ¿La cantidad de trabajo que tiene excede la cantidad de tiempo disponible: a) habitualmente,    b) algunas veces o    c) sólo muy ocasionalmente

## Nivel de Rendimiento Laboral

12. ¿Tiene una idea clara de lo que se espera profesionalmente de usted: a) la mayoría de las veces, b) algunas veces o c) casi nunca?
13. ¿Diría que generalmente tiene tiempo suficiente como para dedicarlo a usted mismo?
14. Si desea discutir sus problemas con alguien, ¿encuentra por lo regular un oído comprensivo?
15. ¿Está usted razonablemente encaminado hacia el logro de sus principales objetivos en la vida?
16. ¿Se aburre en el trabajo: a) con frecuencia, b) algunas veces o c) muy raramente?
17. ¿Espera con ansia ir al trabajo: a) La mayoría de los días, b) algunos días o c) casi nunca?
18. ¿Siente que es **valorado** adecuadamente por sus capacidades y por su compromiso en el trabajo?
19. ¿Se siente adecuadamente **recompensado** (en términos de posición y ascenso) por sus capacidades y compromiso en el trabajo?
20. ¿Siente que su superior: a) **dificultan** activamente su trabajo o b) lo **ayudan** activamente en su trabajo?
21. Si hace diez años hubiera sido capaz de ver su desempeño profesional como es ahora, se hubiera visto así mismo: a) excediendo sus expectativas, b) cumpliendo sus expectativas o c) no alcanzando sus expectativas
22. Si tuviera que calificar cuanto se agrada así mismo en una escala de 5 (más agradable) a 1 (menos agradable), ¿cuál sería su calificación?

**Interpretación de la Calificación de la Prueba de Estrés**

- 0 – 15 El estrés no es un problema en su vida. Eso no significa que no tenga un estrés insuficiente para mantenerlo ocupado y satisfecho.
- 16 – 30 Este es un rango moderado de estrés para una persona profesional ocupada. Sin embargo, vale la pena ver la manera en que pueda ser reducido razonablemente.
- 31 – 45 El estrés es claramente un problema y la necesidad de una acción correctiva es evidente.
- 46 – 60 En estos niveles el estrés es un problema mayor y debe hacerse algo sin demora.

**REGISTRO DE PUNTUACIONES DIRECTAS DE LA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO**

NOMBRES	MEDICION 1	MEDICION 2
HENRY ESCALANTE		
LEDIS MORENO		
CARLOS NAVARRO		
MABEL CASTILLO		
SIRLY MALAMBO		
MARLENE CARVAJAL		
RAUL LEON		
RAUL FLOREZ		
JOSE CHICO		
WILBERTO REYES		
OMAR ANAYA		
AURA BERRIO		
PEDRO CASTILLO		
MARIA DOLORES		

### Nivel de Rendimiento Laboral

ANIBAL SARABIA		
MILA MUÑOZ		
JAIRO SARABIA		

## Nivel de Rendimiento Laboral

### Presupuesto de la Investigación

fotocopias	\$50.000
Libros	\$80.000
Transportes	\$200.000
Acetatos	\$20.000
Consultores	\$150.000
Materiales	\$50.000
Otros	\$150.000
<b>TOTAL:</b>	<b>\$700.000.</b>