



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

400282



61060

PROPUESTA PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EJECUTIVA

*PO 1354/96
Ej. 1*

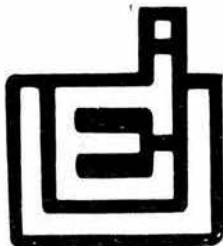
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:

SANDRA CATALINA MARTIN CANSECO



IZTACALA EDO. MEXICO

SEPTIEMBRE 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS

Hoy tengo que dar las gracias.
gracias a quien me permite disfrutar
de un nuevo día, gracias porque tengo
alegrías y tristezas, el optimismo y
el pesimismo, porque puedo estar contenta
y enojada.
Gracias te doy por haberme permitido subir
un peldaño más en mi vida.

A MIS PADRES

Gracias por esforzarse día con día para proporcionarme los medios necesarios para llegar a ser una persona encamina al bien y así mismo el haberme permitido tener las bases suficientes para enfrentarme con responsabilidad, entrega y lucha en cada instante de mi vida tanto a nivel profesional como personal.

A MIS HERMANOS

Gracias Francisco y Edgar, por darme la alegría de tenerlos a mi lado, por permitirme compartirles mis buenos y malos momentos. Por brindarme su ayuda y su apoyo cuando lo he necesitado.

A MI FAMILIA

Por haberme permitido compartir con ustedes mi infancia, mi adolescencia, hasta lo que soy ahora, así como el irme enseñado de una u otra a darme cuenta de lo que realmente deseo para mi futuro.

A MIS AMIGOS

Por inyectarme, motivarme y contagiarme el entusiasmo y la alegría de seguir adelante y no permitir que nadie trunque mis deseos de lograr todos mis propósitos.

A MIS PROFESORES

Quienes me han enseñado, ayudado y apoyado a ser querer, respetar y defender mi carrera profesional.

Agradezco la paciencia y el tiempo que me dedicaron, así como las enseñanzas que me transmitieron durante la elaboración de la presente tesis.

A MIS ASESORES

Al Lic. Omar Abraham Coronado Vázquez.

Al Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle.

Al Lic. Esteban Cortes Solís.

Por su colaboración, participación y su esfuerzo conjunto que me dedicaron para llegar al término de la tesis

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I	
MOTIVACIÓN	
1.1 Definición de Motivación	5
1.2 Teorías de la Motivación Laboral	11
1.3 Características de la Motivación Humana	28
1.4 Etapas del Surgimiento del Estudio sobre la Motivación.	30
CAPITULO II	
TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	
2.1 Concepto de Sistema	34
2.2 Orígenes de la Teoría de Sistema	36
2.3 Tipos de Sistema	45
2.4 Difusión	47
2.5 Organización como Sistema Abierto	49

INDICE

CAPITULO III

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

3.1 Concepto de Organización	58
3.2 Antecedentes	61
3.3 Tipos de Grupos	71
3.4 Productividad y Calidad en la Organización	72

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Diagnóstico	85
4.2 Reestructuración de los Perfiles de Puesto Ejecutivo	88
4.3 Curso sobre Motivación al Logro	106

CONCLUSIONES	186
--------------	-----

REFERENCIAS	190
-------------	-----

ANEXOS	196
--------	-----

GLOSARIO	203
----------	-----

R E S U M E N

En la presente investigación se plantea principalmente la preocupación por el factor humano en la empresa P.E.M.E.X dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, debido a que buscan que el personal que labora en la misma tenga un mejor desempeño.

Por lo que se realizó una investigación sobre: Motivación, Teoría General de Sistemas, y Psicología Organizacional, para poder tener las bases suficientes para diseñar una alternativa que contara con las características necesarias que demandara la empresa, por lo tanto la alternativa propuesta en esta tesis es de carácter Psicológico, la cual cuenta con un Diagnóstico de los Perfiles Ejecutivos ya establecidos, con la reestructuración de los mismos, así como de un Curso sobre Motivación al Logro, el cual tiene como meta alcanzar una mejor Productividad y Calidad ejecutiva.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas en todo el mundo viven un proceso de cambio acelerado como consecuencias de las exigencias que les plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico.

El nuevo modelo de empresa que se está gestando tiende a sistemas organizacionales ágiles y flexibles que permitan adaptarse a las transformaciones; por lo que la industria petrolera estatal no se encuentra ajena a esta realidad. Los cambios que se generan en ella, no sólo son estructurales o conceptuales, tocan la esencia misma de la organización, es decir, que a partir de su cultura, manera particular de ser y hacer las cosas y en última instancia la manera de enfrentar y reaccionar ante las condiciones de su entorno.

Cambiar no es óptimo ni privilegio de algunas empresas, debido a que esto constituye una cuestión de supervivencia ante un entorno mundial de características globalizadoras.

Para poder competir con un mercado tan adverso, es necesario lograr que la comunidad de la empresa, individual y colectivamente incorpore, fortalezca y haga suyos valores institucionales que se traduzcan en compromisos de actuación, los cuales estén encaminados a lograr y/o alcanzar niveles elevados de excelencia productiva.

Ahora bien, la efectividad de una organización depende en gran medida de una compleja combinación de factores: estructura organizacional, políticas, estilo de liderazgo, tipo de decisión, y tecnología, pero principalmente la eficiencia del desempeño de los seres humanos que la conforman. Por lo cual, debe hacerse mayor énfasis a la conducta humana, siendo un elemento

fundamental y primordial en cualquier ámbito laboral. Dado que el factor humano juega el papel principal en cualquier área de trabajo es preciso que se alcance una mejor relación entre los mismos, ya que permitirá una mejor satisfacción personal y profesional.

Ahora bien uno de los trabajos que tiene el Psicólogo es buscar las herramientas necesarias que le permitan beneficiar a el factor humano.

Por lo tanto, la investigación que se efectuó en P.E.M.E.X. así como los cambios que se están generando en las empresas; fue como surgió la inquietud de Diseñar alguna Alternativa que lograra Incrementar la Excelencia en la Productividad y en la Calidad Ejecutiva, a través de una reestructuración en el conjunto de características (perfiles de puesto) con el que cuenta actualmente dicha empresa, así como la elaboración de un Curso sobre Motivación al Logro, que permitirá cambiar, fortalecer e incrementar la actividad de la empresa, así como modificar la relación de las personas que laboran en esta.

El presente trabajo incluye un glosario con términos organizacionales citados en el mismo, el cual, para su facilidad, se encuentra en las páginas finales para posibles consultas.

CAPITULO

1

MOTIVACIÓN



MOTIVACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN.

El estudio de la motivación ha logrado un papel importante en el pensamiento actual, en su vertiente psicológico y cultural, debido a la gran demanda que se ha dado para que el ser humano, ejecute sus tareas cotidianas, así como por las exigencias y los constantes cambios tecnológicos productivos que están surgiendo alrededor del planeta. Por tanto, es necesario que todo individuo se sienta "*motivado*", ya que de esta manera logrará beneficiar todos los ámbitos en los que participe, proporcionándose la posibilidad de alcanzar una mayor satisfacción personal y laboral.

Mc Teer (1979), define a la motivación "como el conjunto de comportamientos activos , integrados y dirigidos del organismo", el cual se utiliza para explicar estos comportamientos en función de :

- 1) Las energías que se invierten en la actividad.
- 2) Los factores internos y externos que determinan la orientación de dichos comportamientos.

Según Smith (cit en Marmolejo, 1995), la motivación es una noción muy "sensible" y aún sometida a grandes controversias en la disciplina psicológica. Pero controvertida o no, es necesario , importante y fundamental, que se procure entender el concepto en su sentido más amplio.

Motivaciones son las fuerzas conocidas o desconocidas por el propio individuo que determinan cualquier comportamiento, sea o no aparente. Se dice

que cualquier acto de conducta tiene siempre carga afectiva la cual puede ser alta o baja y perceptible o imperceptible.

Las motivaciones se han definido como el conjunto de fuerzas que determinan el comportamiento el cual puede deberse o puede obedecer tanto a factores externos como endógenos, por lo que se puede decir que el persuadir o estimular a los sujetos puede producir cambios de conducta. Cabe mencionar que se decide "motivar" a alguien para que haga o deje de hacer algo, se busca:

a) Conocer las necesidades básicas de la persona o grupo.

b) Determinar cuál o cuáles de estas necesidades se relacionan únicamente con la conducta que se quiere modificar o establecer.

c) Apelar a ellas para lograr el comportamiento deseado.

Para Whittaker (1989), la motivación es un término amplio que se utiliza en psicología para poder entender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, generando una conducta dirigida hacia determinados objetivos. Los motivos o impulsos, como son llamados frecuentemente, pueden ser innatos en su naturaleza o aprendidos socialmente.

El término "motivo" se refiere a algo que no puede ser observado directamente, involucrando la existencia de un motivo por la conducta o el conocimiento o el conocimiento de otros factores.

Por otra parte, el término "incentivo" en algunas ocasiones, sirve para referirse a los objetos que son empleados para controlar o dirigir la conducta motivada.

Para Marzi, la motivación es uno de los temas más debatidos en la Psicología Contemporánea. El término "motivación" se emplea actualmente en los más diferentes sentidos y desde puntos de vista diversos.

En el dinamismo psíquico la motivación actúa como un impulso de la conducta humana. Corresponde a un proceso que comienza cuando el individuo recibe un estímulo, ya sea de su medio o de su propio "mundo interno".

La motivación aprovecha la energía vital en la acción que engendra. Esta energía es la capacidad dinámica que toda personalidad tiene a su disposición, en diferentes grados, para regular y realizar sus deseos.

Smith y Wakeley (cit en Mormalejo, 1995), algunos autores consideran 2 grupos de motivaciones:

1.- Los que surgen de la biología, como son el alimento, el impulso sexual, la búsqueda de abrigo, entre otros.; los cuales están presentes en todo individuo e influyen en casi cualquier comportamiento, pero rara vez los impulsos biológicos son los que determinan un acto específico.

2.- Los sociales, por el contrario, aunque no están al servicio de la supervivencia como los biológicos, tienen con mucha frecuencia, más fuerza que las anteriores y sus satisfacciones son más psicológicas.

Motivación viene de - motivo- y motivo viene del verbo *moveré motum*, de donde provienen móvil, motor, emoción, terre-moto, y algunos otros.

Existen otros autores que también se han interesado en definir la palabra "motivación", tales como:

Young, el cual la define como "el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad".

Hebb, la define como "el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación no es el despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla".

Atkinson (cit en Davis, 1983), "la motivación se refiere principalmente a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos; subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un yo quiero".

Para Rodríguez. (1988), la motivación, "es el conjunto de razones que explican los actos de un individuo o, la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una determinada cosa. Ocupando su campo los sistemas de impulso, necesidades, interés, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que muevan a las personas a actuar en diversas formas".

También podemos mencionar la motivación de las Recursos Humanos (MHR, Motivating Human Ressources), la cual, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que produzcan y lleven a un alto desempeño. Es importante y fundamental pensar en las diferentes formas en que uno pueda estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, así mismo tratando de favorecer los intereses y necesidades que demande la organización y los suyos propios, considerándose los procesos de motivación y liderazgo.

La motivación hace referencia a lo que hace que garantiza que la gente actúe o se comporte de determinadas formas. Motivar es enseñarles cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí.

Según Werther (1986), la motivación es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se pueden esperar respuestas rápidas y sencillas para los problemas de la motivación. De hecho, una gran cantidad de ideas

sobre la motivación se encuentran en conflicto y las personas adoptan posturas diferentes.

La motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea algo. Si se impulsa a las personas, éstas reaccionarán a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán una elección para poder realizar algo, porque consideran que esa conducta es importante para ellos.

Existen dos formas básicas de motivación:

1.- Extrínseca: es decir, lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.

2.- Intrínseca: que se refiere a los factores auto generados que influyen a las personas para comportarse de una manera determinada o para moverse en cualquier dirección.

En la práctica estas 2 formas están íntimamente ligadas, ya que lo que uno realice afectará su automotivación. Por lo tanto, el grado en que las personas estén automotivadas y la dirección a la que vayan dirigidas sus acopies, afectara inevitablemente el grado de influencia ejercida por uno mismo .

La finalidad de esta motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, tanto los deseos y las necesidades de la organización como los de sus miembros se encuentren en armonía.

Finalmente viendo a la motivación desde una perspectiva psicológica, esta se define como el constructo psicológico empleado por el sujeto para explicar el por qué de la conducta, esta última comprende tanto el proceso de iniciación, la orientación, como el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia en el logro del tiempo.

Ahora bien, para que se dé la motivación es necesario partir de ciertos aspectos determinantes tanto a nivel individual como grupal, ya que de esta forma se obtendrán mayores satisfacciones dentro del ámbito laboral.

1.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Las Teorías de la Motivación Laboral han sido estudiadas e investigadas principalmente por Psicólogos como: Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor, y McClelland, dado a que estos han tenido un gran interés sobre la importancia que tiene la motivación dentro de el ámbito organizacional, puesto que la motivación que tenga el personal dentro de ámbito laboral beneficiará el desenvolvimiento, la productividad, el desempeño y la calidad del mismo; además de que este es uno de los problemas principales que se tienen dentro de la organización y al cual no se le ha podido dar una solución definitiva debido a los cambios que constantemente se están generando.

Las teorías propuestas no solo se preocupan por dar incentivos salariales, bonos u horas extras, sino también existe la preocupación por dejar al individuo realizar o implementar sus objetivos en su área laboral y que de esta manera puede llegar a sentirse más a gusto con su trabajo, consigo mismo y en sus relaciones interpersonales.

*** TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG**

A partir de los estudios que ha realizado sobre los factores que afectan al trabajador dentro del ámbito laboral se encontró un interés particular al determinar qué satisfacciones (objetivos o resultados) busca el trabajador en el medio ambiente organizacional.

La teoría elaborada por Herzberg y cols (1957, 1959) sobre la satisfacción en el empleo, resultó atractiva por su sencillez, ya que establece una distinción entre los factores del empleo que son "satisfactorios" y los que son

"insatisfactorios". Los primeros son medios eficaces para dar al empleado una motivación para lograr un desempeño y esfuerzo superiores; sin embargo ejercen un papel muy limitado en lo que respecta a la producción de descontento en el empleo. Estos factores que están dotados de potencial para la generación de la satisfacción se les llama "*Motivadores*". En cambio, los *Insatisfactorios* tienen elevado potencial para producir descontento con el empleo; sin embargo son aspectos de relativa consecuencia como elementos positivos determinantes de la satisfacción, operan en forma preventiva como factores de "higiene".

La teoría de los dos factores afirma que los factores intrínsecos al trabajo (es decir, los que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son "motivadores", los extrínsecos al trabajo (es decir, los que se encuentran relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de "higiene".

Los factores que producen motivación incluyen, logros, reconocimiento, mejoramiento, responsabilidades y un trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados del trabajo. El reconocimiento es el sentimiento de logro personal que uno obtiene cuando concluye un proyecto; el mejoramiento se refiere a las promociones; la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, inclusive la capacidad de desempeñarlo sin supervisión; el trabajo interesante incluye la variedad en lugar de la rutina, la creatividad en lugar de la torpeza y el reto en lugar de la repetición. (Rosenbaum, 1986).

La división de los factores intrínsecos y extrínsecos según Herzberg, 1957. (cit en Pérez, 1978). comprende los siguientes aspectos:

ALGUNOS DE LOS FACTORES INTRÍNSECOS O MOTIVADORES
SON

- Aptitud para el ejercicio, preparación y capacidad.
- Aptitud para las aspiraciones y planes.
- Dignidad en la ejecución
- Responsabilidad y autoridad.
- Comodidad.
- Respeto por sí mismo.
- Reflexión y atención.
- Iniciativa.
- Competencia
- Variedad.

Factores Motivadores:

- a) Cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superior.
- b) Cuando estos se encuentran ausentes, conducen a la insatisfacción.
- c) Estos factores reflejan la necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados con el puesto.

ALGUNOS DE LOS FACTORES EXTRÍNSECOS O DE HIGIENE
SON

Mando

- Encargados.
- Crédito.

- Cooperación.

Condiciones de trabajo

- Condiciones de seguridad.
- Facilidades.
- Ambiente atractivo

Remuneración

- Paga, ingresos, salario, ganancias.
- Beneficios.
- Ventajas económicas.

Posibilidades de prosperar

- Progreso por méritos.
- Progreso profesional.
- Políticas de ascenso.

Seguridad

- Tener un oficio.
- Estabilidad en la empresa.
- Adecuación propia.

Empresa y directivos

- Dimensión de la organización.
- Estructura de la organización.
- Reputación de la empresa y relaciones públicas.

Aspectos sociales del trabajo

- Aprobación social.
- Cortejo de grupos.
- Dinámica de los grupos.

Comunicación

- Información regular a los empleados.
- Información sobre nuevos adelantos.
- Sistema de sugerencias.

Beneficios

- Previsiones de jubilación.
- Previsiones para emergencias.
- Ceses, vacaciones, festividades.

Factores de Higiene:

a) El grado en que estén ausentes estos factores incrementará la insatisfacción del trabajador con sus puestos.

b) Cuando estos factores están presentes sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción positiva.

c) Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y se relacionan con el contexto del puesto, es decir, su medio ambiente.

Las conclusiones obtenidas por Herzberg y otros fueron sobre la importancia de los logros, reconocimiento de logros, el trabajo mismo, responsabilidad y el avance, son factores clave para incrementar la satisfacción en el trabajo y la motivación.

*** TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW**

Sus investigaciones no sólo influyeron en la teoría de Y de Mc Gregor, sino también en la evolución de la conducta dentro de la industria.

Maslow, le puso a su teoría el título de "Jerarquía de necesidades". Se basó en el hecho de que la motivación se origina internamente y no se puede imponer, la cual postula 3 propuestas básicas:

1.- Puesto que los seres humanos son "animales deseantes", se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento.

2.- Las necesidades humanas se agrupan según una jerarquía de importancia.

3.- Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente.

Los niveles superiores de la jerarquía de Maslow pretenden explicar por qué la gente sigue esforzándose por alcanzar la excelencia, aún después de haber satisfecho las necesidades inferiores.

Además sostiene que al comportamiento lo activan las necesidades básicas que resultan de la privación de las cosas que comúnmente satisfacen dichas necesidades. Por ejemplo: el alimento es necesario para la supervivencia del organismo, si al sujeto se le priva de alimento, se presentará un estado de necesidad (hambre) que motivará al individuo a un comportamiento de búsqueda de alimentos (el organismo trabajará para obtener alimento) . La gratificación de la necesidad (el logro del alimento) aumenta la satisfacción, reduciendo el nivel de motivación, asociado con esa necesidad (el organismo ya no buscará tan intensamente ningún alimento).

La teoría de Maslow, tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización:

Primero, es importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de necesidades, para que se pueda trazar un plan sobre los objetivos motivadores.

Segundo, es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

Maslow considera al hombre como un ser lleno de necesidades que en ocasiones alcanza un estado completo de satisfacción, ya que al satisfacer una necesidad surge otra en su lugar, mismo que al ser satisfecha se reemplaza por otra, y así sucesivamente; el ser humano posiblemente nunca podrá alcanzar la plena satisfacción, dado que siempre existirá una necesidad que tenga por cubrir.

Por lo tanto, la jerarquía de necesidades básicas de la que tanto se ha hecho hincapié Maslow considera lo siguiente:

NECESIDADES DE AUTORREALIZACION
NECESIDADES DE AUTOESTIMA ESTIMACIÓN O APRECIO
NECESIDADES SOCIALES PERTENENCIA Y AMOR
NECESIDADES DE SEGURIDAD
NECESIDADES FISIOLÓGICAS

(MASLOW, 1970)

NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Ocupan el primer lugar dentro de la jerarquía , además son las más prepotentes cuando el individuo se encuentra en situaciones o acontecimientos extremos, en los que le falte todo, siendo estas las motivaciones más fuertes.

Según Maslow (1970), estas necesidades hacen referencia a la necesidad de alimento, bebida, sueño, ciclo de actividad, impulso sexual, y además cosas fundamentalmente para la sobrevivencia del organismo.

NECESIDADES DE SEGURIDAD

Maslow considera que para poder entender las necesidades de seguridad es más sencillo observarlas en los niños que en los adultos, debido a que los adultos en el caso de una situación amenazadora reaccionan mucho más inhibidos. Maslow (1970), define una situación amenazante como aquella en que las cosas previamente estables se han vuelto repentinamente inestables.

Las necesidades de seguridad surgen cuando se vive en circunstancias estables, y se está poco expuestos a situaciones amenazantes, como sería el caos social., también se manifiesta en la protección que se ofrezca en el área laboral, y contra la privación de las necesidades fisiológicas.

NECESIDADES SOCIALES

Hace referencia al afecto, la pertenencia de amor y el ser aceptado como miembro de un grupo social.

En este caso, el individuo manifestará fuertes deseos de establecer relaciones afectuosas con los demás: interesado en obtener un lugar en su grupo o familia, es decir, todo individuo en cualquier ámbito en el que se

desenvuelva , ya sea su familia, trabajo, buscará relaciones o situaciones que le permitan incrementar sus sentimientos respecto a este tipo de necesidades, permitiéndole sentirse como una persona capaz de hacer aportaciones dentro de una entidad social.

NECESIDAD DE ESTIMA

Según Maslow (1970), toda persona desea un auto-respeto o auto-estimación elevada, permitiéndole al individuo sentirse estimado o apreciado por los demás.

Las necesidades de estima son , la necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación, posición, estatus, reconocimiento, importancia, aprecio.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Esta se refiere a el hecho de que el individuo debe desarrollar sus potencialidades y sus destrezas, es decir, de que llegue a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

Maslow (1970), sostiene, al respecto, que la forma en que estas necesidades se manifiesten, variará notablemente entre cada individuo, es decir, que las actividades que constituyen la expresión de la necesidad de autorrealización, para una persona , no serán básicamente las mismas para otras personas.

Por lo tanto, para que surjan las necesidades de autorrealización deberán existir ciertas condiciones que son prerequisites inmediatos para la satisfacción

de las necesidades básicas. Condiciones tales como: libertad de hablar, de hacer lo que se desea siempre y cuando no se dañe a otros, de expresarse por uno mismo, de investigar y buscar información, justicia, honestidad y lineamientos en un grupo, serían algunos de los ejemplos de tales predicciones.

Ahora bien la jerarquía de necesidades cuando se aplica a cualquier empleado refleja la interacción de dos series de factores: Su historia personal y su situación inmediata; los factores de situación determinantes de la escala de necesidades se deriva del medio ambiente de la organización que gratificará ciertos tipos de conducta y reprobará otros.

La conceptualización de la jerarquía en la satisfacción de las necesidades ha sido usada en varias formas por autores como Argyris (1957), Davis (1957), Haire (1956,1959), Leavitt (1958), Smith (1955), Viteles (1970), cit en Howell (1976), en discusiones sobre la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en las organizaciones industriales. Generalmente sobre este punto se decía que las organizaciones tendían a "pagar" al trabajador satisfaciendo su necesidad física de seguridad en detrimento de la satisfacción en otras áreas como la social, estima o auto actualización.

* **TEORÍA DE MC GREGOR**

Mc Gregor (cit en Rodríguez, 1992), señala que la teoría X y la teoría Y de la motivación se fundamentan en dos rangos de atributos de las personas

X	Y
1.- El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	1.- Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
2.- La mayoría de las personas tienen poca creatividad y poca capacidad para resolver problemas de organización.	2.- La creatividad y la capacidad para resolver problemas de organización están ampliamente distribuidas entre la población.
3.- La motivación de los empleados ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.	3.- La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, no sólo el fisiológico y de seguridad.
4.- La mayoría de las personas son muy ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.	4.- La mayoría de las personas buscan superarse. El auto control, indispensable para lograr las metas de la organización, es cualidad bastante común.
5.- La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.	5.- Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Mc Gregor (1960), expone la teoría "X" denominándola como negativo y la teoría "Y" a la que se refiere como positivo. En la teoría X, el énfasis de la dirección se basa en las metas del trabajador. Propone que la llave del éxito de la teoría Y es el concepto de integración, el que consiste en el proceso de estructurar la situación de trabajo de tal manera que las metas de la organización se integren con las de los individuos para que los miembros del grupo de trabajo puedan lograr sus propias metas de modo más fácil si sigue la estrategia de dirigir sus esfuerzos hacia el logro de las metas de la organización, piensa que la colaboración entre el superior y el subordinado es una condición necesaria para lograr la integración de las metas.

TEORÍA DE ALDERFER

Alderfer (cit en Robbins, 1987), desarrolló un modelo de necesidades, las cuales tratan principalmente las interrelaciones entre deseos y satisfacciones, basándose en 3 categorías básicas: (por sus siglas en inglés: E. R .G.)

E = existencia.

R= relación.

G= crecimiento

1.- Necesidades de Existencia = Estas incluyen todas las formas de deseos materiales y fisiológicos. Necesidad de alimento, abrigo y dinero. Estas son insaciables y los individuos tienen cierto grado de satisfacción que consideran suficiente.

2.- Necesidades de Relación = Estas se refieren a las relaciones con otras personas significativas, refiriéndose tanto a individuos como a grupos. Estas

necesidades se refieren a la participación mutua de pensamiento y sentimiento con otras personas.

La aceptación, confirmación y comprensión son algunas características de la relación satisfactoria.

3.- Necesidades de Crecimiento = Son las que impulsan a una persona a realizar efectos creativos o productivos en si misma y el medio. Esta satisfacción se logra cuando el individuo se encuentra envuelto en alguna situación que le permite utilizar plenamente sus capacidades, además de que depende de que la persona toma una posición activa hacia su ambiente.

En esta se deben desarrollar habilidades y capacidades que el individuo considere más importantes para él.

TEORÍA DE DAVID MCCLELLAND

McClelland y cols, han propuesto la teoría de las 3 necesidades, la cual plantea que existen 3 motivos principales de relevancia en situación de trabajo.

1.- Necesidad de logro (nlog), es el impulso de sobresalir, de lograr algo en relación a un conjunto de estándares, esforzarse para tener éxito.

2.- Necesidades de poder (nPod), es la necesidad de lograr que otros se comporten de una manera, como no se hubieran comportado de otro modo.

3.- Necesidades de afiliación (nAf), es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Dentro de este trabajo se hará mayor hincapié a la Motivación de logro, la cual se refiere a la disposición relativamente estable de buscar el éxito o el logro (Atkinson 1966 cit en Mnekeliunos, 1991); esta tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que

implican la evaluación del desempeño de una persona ; en relación con estándares de excelencia.

En la década de 1930 Henry A. Murray, (cit en Gellerman, 1979) introdujo un nuevo procedimiento de prueba, diferenciándolo del material que gozaba de una amplia popularidad entre los psicólogos, por las famosas manchas de tinta de Rorschach, a este nuevo procedimiento Murray lo denominó el "Test de Apercepción Temática (o T.A.T como se conoce actualmente). Al igual que la prueba de Rorschach, el T.A.T. consta de una serie de placas impresas diseñadas para estimular la imaginación, pero en vez de manchas ambiguas de tinta, el Test de Murray, consta de 31 láminas (20 figuras y 1 en blanco) a lápiz en blanco y negro de personas reales, identificadas en el dorso con el número solo, y en otros casos además con las letras claves (V: varones. N: niñas, H, hombres, M, mujeres). De ellas se aplican a cada sujeto sólo hasta 20 (19 cuadros y la lámina en blanco). Las láminas a administrar se seleccionan según sexo y edad de los sujetos. A los hombres les administran las láminas que llevan la letra H, o ninguna letra. A las mujeres las que llevan la letra M o ninguna. Las láminas que llevan dos letras indican que sirven simultáneamente para dos grupos: V H: para varones y hombres; N M: niñas y mujeres; V M: para varones y niñas; H M: para hombres y mujeres.

El T.A.T sirve para la exploración de la personalidad de niños y adultos: Se emplea en clínicas psicológicas y psiquiátricas, orientación vocacional y selección, investigación psicológica y antropológica.

El T.A.T puede administrarse en forma individual, auto administrada o colectiva (proyectando las láminas).

Poco después de la Segunda Guerra Mundial, David G. McClelland, (cit en Gellerman, 1979) comenzó a experimentar con el T.A.T. para ver si era lo bastante sensible para detectar cambios en la motivación ocasionadas por simples intentos de influir en las actividades del individuo, fue entonces que su grupo decidió seleccionar un motivo particular para su análisis intensivo.

El T.A.T. consistía en mostrar brevemente una serie de imágenes a los individuos de las cuales debían escribir una historia relacionada con la imagen expuesta, las cuales sirvieron para medir las motivaciones inconscientes. Cada historia se califica y se obtiene una puntuación del sujeto para cada una de las 3 motivaciones

"El motivo de logro" pareció llenar de modo perfecto las necesidades, este se detectó por primera vez en los productos de la imaginación más que en la misma acción, originalmente se le definió en términos de los relatos en que fue descubierto.

En general el T.A.T. se catalogó cómo revelador de la presencia del motivo de logro si su característica principal pugnaba por alcanzar cierta norma de excelencia, es decir, si se sentía emocionalmente comprometido al logro de una tarea que consideraba tanto meritoria como difícil.

El grupo de McClelland descubrió que el motivo de logro jugaba un papel importante en la vida real de las personas influenciadas por él. Fue entonces que encontraron que cuando pedían a una persona cuyos pensamientos se concentraban en temas de logro que compusieran un relato, lo más seguro es que lo hicieran con base en su conducta cotidiana.

El móvil del logro no produce preferencia por riesgos moderados, retroalimentación concreta o cualquier otro riesgo particular: Sino que, todas

estas cosas parecen formar parte de un paquete de consecuencias que surgen de ciertas condiciones en la niñez.

Casi todo el mundo abriga hasta cierto grado un motivo de logro; pero algunas personas están mejor orientadas hacia él que otros. Quizá el aspecto más importante de un motivo de logro, es aquel que hace que su poseedor sea susceptible a los impulsos como para que lo intente con vehemencia.

McClelland ha sometido a prueba su teoría midiendo los niveles de logro entre ejecutivos de varios países. Encontrando que, mientras mayor sea el nivel de motivación al logro, más probabilidades hay de que el ejecutivo se eleve a posiciones de mayor poder y responsabilidad.

Un examen más profundo de la persona motivada hacia el logro, revela que el manejar una empresa debe ser una carrera paulatinamente atractiva para él y porque se encuentra equipado de modo tan notable para ser un hombre de empresa con éxito. La manera más importante es que el móvil de logro se relaciona con el éxito que se alcance, es la actitud que el individuo asume hacia los riesgos. La mayoría de las personas muestran una preferencia natural por determinado grado de riesgo, es decir, algunos se inclinan a la loca jugada especulativa, mientras que otros prefieren darle un enfoque conservador que haga mínima su exposición a las pérdidas. Pero la gente con un alto grado de impulso al logro cae, casi siempre, en un término medio; les gusta incurrir en un grado moderado de riesgo, que sea lo bastante grande para ofrecer cierta excitación y también la esperanza de una ganancia que valga la pena.

Las implicaciones de la teoría de la motivación al logro para la administración organizativa, nuevamente, son menos claras de lo que parecen:

· Primero, no todos los resultados de la investigación han confirmado los principales postulados de la teoría.

· Segundo, puede argumentarse con alguna justificación que las medidas basadas sobre la interpretación de historias T.A.T. sean ciertas.

· Tercero, hasta sus defensores más declarados no sugerirán que el nlog sea el único factor importante en el éxito, trátese del individuo o de la organización (cit en Howell, 1976).

Ahora bien, una vez que se han descrito las diversas teorías que existen sobre la motivación laboral, cabe mencionar la importancia que tienen las características propias de la motivación humana, las cuales serán retomadas en el siguiente apartado.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA.

Partiendo de las teorías de la motivación laboral sería importante señalar las características de la motivación. Según Reuchlin (1980) estas características son:

1.- Liberación relativa respecto a las exigencias biológicas y de las implicaciones del medio ambiente.

2.- Importancia de la función simbiótica (semiótica) y del papel de lo imaginario:

a= los símbolos, el lenguaje, lo imaginario en las motivaciones humanas.

b= la necesidad de realización o de cumplimiento.

3.- Importancia de las regulaciones cognitivas.

a= necesidad de coherencia

b= nivel de aspiración, cuando una persona concluye una determinada tarea, sea la que fuere, puede experimentar un sentimiento de logro o bien de fracaso, y sus conductas ulteriores estarán afectadas por ella.

c= la imagen de sí mismo, la imagen que se forma acerca de sí mismo (imagen propia), no solo sirve para evaluar las probables soluciones sobre las cuales dispone el sujeto de informaciones actuales. Es también comparado con lo que el sujeto sabe o supone acerca de la imagen que los otros tienen de él (imágenes sociales de sí mismo) esta formulación es de Rodríguez, H.(1967-1972).

4.- Importancia de los aspectos sociales de las conductas

- a= la necesidad de contactos sociales.
- b= actitudes, estereotipos, opiniones
- c= escala de actitudes, y sondeos de opinión
- d= el manejo de las actitudes.

5.- Importancia de las diferencias individuales:

1.4 ETAPAS DEL SURGIMIENTO DEL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO.

Estas se dividen en tres:

1.- McClelland y cols (1949), fueron los primeros que se interesaron en desarrollar una medida válida de la motivación del logro. Por lo que realizaron diversos experimentos sobre el efecto del despertar experimental de la motivación, en el pensamiento imaginativo, en la fantasía y sobre el impacto de las diferencias individuales respecto a la fuerza del motivo, en el comportamiento.

McClelland, 1961 (cit en Kast, 1990), utilizó el análisis de la fantasía para medir la motivación de logro por 3 razones esenciales

- a) en la fantasía todo es posible, por lo menos simbólicamente.
- b) la fantasía es más fácilmente influenciable que cualquier otro proceso psicológico
- c) la fantasía muestra lo que realmente preocupa, gusta e interesa a la persona..

Utilizando el T.A.T de Murray, por lo que el problema fue establecer lo que se debería considerar directamente relacionado con el logro, por lo que precisaron que toda imagen que sugiriera competencia como un estándar se relacionará con el logro.

Winter Bottom afirmó que las necesidades de logro tienen origen en las primeras experiencias de los niños y que una alta necesidad de logro se relaciona con las exigencias de las madres para que fueran independientes desde edades tempranas (cit en Werther, 1986).

2.- Posteriormente McClelland y Atkinson organizaron los diferentes estudios propios y de otros autores, dentro de un marco conceptual de la necesidad de logro. McClelland (1961) quiso validar su teoría de la motivación , y más específicamente la motivación de logro en diferentes culturas y distintas épocas. Pretendió correlacionar la motivación del logro de un grupo social con su desarrollo económico.

3.- Como consecuencia de lo anterior, se han realizado varios estudios experimentales para determinar las relaciones entre la motivación del logro y el desempeño (Gjesme , 1974), el comportamiento de riesgo (Atkinson, 1966, Kuhl, 1978, Schneider, 1977), el éxito, el fracaso y la persistencia (Feather, 1966), el temor al los exámenes (Atkinson y Litwin, 1966).

Es importante señalar que la motivación y el desempeño están muy relacionados.

Para Atkinson (1966), el desempeño real y la necesidad de logro se relacionan positivamente cuando se suscitan las expectativas de satisfacer el motivo mediante el desempeño y satisfacer otros motivos por medio de la misma acción.

McClelland y Lieberman (1949), (cit en Chiavenato, 1992) demostraron que una alta motivación de logro se relaciona con un mejor desempeño de las tareas de percepción y memoria.

Finalmente se puede concluir en términos generales que LA MOTIVACIÓN, es básica y fundamental para todo ser humano, debido a que es un factor determinante en cualquier actividad que se realiza, así como en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelva la persona.

En el siguiente capítulo se hará énfasis a el concepto de sistema, el surgimiento de la Teoría General de Sistemas, su difusión y otros aspectos más que se encuentran relacionados con este enfoque.

CAPITULO

2

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS



TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

2.1 CONCEPTO DE SISTEMA

Antes de conocer el Origen de la Teoría General Sistemas, se considera necesario explicar lo que se entiende por sistema. Por lo tanto en este primer apartado se hará hincapié sobre dicho significado.

Sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (input) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran interdependientemente.

Según Ludwig von Bertalanffy en su clásica obra "Teoría General de Sistemas", sistema es un conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, de la cual se deducen dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalismo (o totalidad), reflejando así las características básicas de un sistema (cit en Chiavenato, 1992)

Para Richard (1968), un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo complejo o unitario.

Cleland y King. (cit en Kast, 1993) sistema es el conjunto de partes regularmente interactuantes e interdependientes que forman un todo unificado.

West Churchman, (1976), sistema es el conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas, es decir, que los sistemas integran un

conjunto de elementos que operan agrupada mente hacia él o los objetivos generales del todo.

Johnson y Kast, (cit en Chiavenato, 1992) - sistema es un todo organizado y complejo, integra un complejo interconectado de componentes o partes fundamentales relacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.

Sintetizando los conceptos anteriores, se dice que, cuando se habla de un sistema, se hace referencia a partes o elementos que se encuentran orientados hacia un fin común, mismos que tienen relación y dependen unos de otros.

Una vez que ya se tiene una idea más clara acerca de lo que es un sistema, ahora sí se podrá abordar el origen de la Teoría General de Sistemas, el cual será tratado en el siguiente apartado.

2.2 ORÍGENES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del Biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicadas entre 1950 y 1968, quién elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios generales (sean físicos, biológicos, psicológicos, sociológicos, químicos,) y de modelos generales para todas las ciencias que interactúan, de tal manera que los descubrimientos realizados en cada ciencia pudieran utilizarse por los demás.

Esta teoría interdisciplinaria -determinada Teoría General de Sistemas- demuestra el isomorfismo de las diversas ciencias, permite mayor aproximación entre sus fronteras y llena los espacios vacíos entre éstas. Dicha teoría es esencialmente totalizante: los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente sólo por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes; se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Por lo tanto se consideran todos sus objetos de estudio como sistemas.

La T.G.S. no busca solucionar problemas o intenta soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica implicando entonces una diferenciación entre la T.G.S como modelo y los ámbitos de aplicación y métodos que permitan implementarlo.

La T.G.S afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los

sistemas globalmente, es decir, que se recurre a explicar la interacción de sus componentes para poder configurar el sistema. involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Según Berrien, F. (cit en Chiavenato, 1992), la T.G.S. se fundamenta en 3 premisas básicas, a saber:

1.- Los sistemas existen dentro de sistemas: Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos de los órganos, los órganos de los organismos, los organismos de colonias, las colonias de culturas nutrientes, las culturas de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

2.- Los sistemas son abiertos: Es una consecuencia de la premisa anterior. Estos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, es decir, pierde sus fuentes de energía.

3.- Las funciones de un sistema que depende de su estructura: Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por qué están constituidos por una estructura celular que permite esas contracciones.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, principalmente a la administración.

Según Kast (1982), desde un punto de vista histórico se verifica que :

a) La Teoría de la administración científica utilizó el concepto de hombre-máquina, limitándose a nivel del trabajo fabril. Se preocupó por la productividad y los procedimientos de trabajo que beneficiaran a los operarios, jefes y empresarios..

Dentro de esta teoría es importante resaltar la forma en que era visto el trabajador, debido a que el único interés que existía era incrementar la productividad de la empresa, explotando las capacidades del obrero, siendo beneficiados únicamente los jefes, limitando a el trabajador en todos los sentidos, es decir, que no era vista como persona que piensa, siente, sino como una máquina; haciendo mayor énfasis en la elaboración de las tareas.

b) La Teoría de las Relaciones Humanas amplió el enfoque de la unidad hombre-máquina extendiéndolo a las relaciones entre las personas dentro de la organización. La comprensión del efecto de las relaciones sociales entre personas, de la conducta social del individuo y la de los pequeños grupos provocó una profunda revisión de los criterios y técnicas gerenciales.

Dentro de esta teoría es importante resaltar el cambio, es decir, que es en este momento cuando ya se empieza a ver al trabajador como una persona que puede tener contacto con los demás dentro de la organización.

Los aspectos más importantes que se tomaron dentro de esta teoría fueron las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones.

c) La Teoría Estructuralista concibe a la empresa como un sistema social reconociendo la existencia tanto de una organización formal, como de una organización informal dentro de un sistema total integrado. La organización o empresa está sujeta a presiones externas por parte del medio ambiente, es decir, que a la empresa se le considera como parte integrante de un sistema social amplio.

Esta teoría busca interrelacionar principalmente a las organizaciones con su ambiente externo; la sociedad de las organizaciones. Por lo tanto, es aquí

cuando se ve un nuevo concepto de la organización y del hombre, ya que ahora éste último va a desempeñar papeles en diversas organizaciones.

d) La Teoría del Comportamiento, trajo la teoría de la decisión, mostrando que la organización puede concebirse como un complejo sistema de decisión: todos los participantes de las organizaciones toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio que caracterizan el comportamiento organizacional.

Esta teoría se sustenta más que nada por las proposiciones sobre la motivación humana, además de que analizan la organización desde un punto de vista dinámico de su comportamiento y se preocupa por el individuo como tal.

e) Después de la Segunda Guerra Mundial se intensificó, a través de la teoría matemática la aplicación de la investigación operacional a la resolución de problemas grandes y complejos, con gran número de variables, principalmente en la programación de la producción , operación de carga y descarga.

Esta teoría tiene la finalidad de construir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales en la empresa, orientados básicamente a la solución de problemas de toma de decisiones. Los modelos sirven para representar simplificaciones de la realidad.

Algunas de las primeras formulaciones del enfoque de sistemas, ocurrieron dentro del campo de la Psicología. Wolfgang Koetter y Andras Angyal, ambos psicólogos de orientación filosófica, fueron los primeros que contribuyeron a este movimiento, considerando su trabajo como "pionero" . Por otro lado, sus estudios se encuentran estrechamente relacionados con los del biólogo Von Bertalanffy y Sommerhaff entre otros (cit en Lilienfeld, !991).

La Teoría de sistemas es un enfoque que se encarga del estudio científico de la realidad, diferente al de las ciencias clásicas. Esta teoría fue introducida por el pensamiento neoclásico de la Administración, casi desde sus inicios. El principal esquema conceptual de esta escuela fue desarrollado por F.J. Roethlisberger y W. Dickson, en su libro "Management and the worker, en 1939 (cit en, Shein, 1982)

El concepto de Totalidad , es muy importante en el análisis general de sistemas. El sistema debe ser visualizado como un todo, es decir, debe ser el principal foco del análisis, recibiendo las partes una atención secundaria. y modificarse sólo a través de cambios en las partes del sistema.

Antes del surgimiento de la T.G.S. cada ciencia se preocupaba por aislar los fenómenos que le interesaba estudiar, como medio para indagar sus características básicas y las relaciones causa- efecto.

La T.G.S constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos especializados. En el pasado, el conocimiento tradicional se desarrolló por medio de líneas definidas .Von Bertalanffy sugiere que los distintos campos de la ciencia moderna han tenido una evolución continua hacia un paralelismo de ideas, Además aportó las diferencias entre un sistema cerrado y uno abierto, las cuales consisten principalmente en que el primero no permite ningún intercambio con el medio ambiente, es impenetrable, rígido y generalmente dirige a la desorganización, mientras que el segundo si tiene contacto directo con el medio ambiente originándose un intercambio de materia y energía, ambos son adaptables a diferentes niveles..

La T.G.S. permite analizar:

a) "Cómo" se relacionan determinados elementos y "para qué" se relacionan (investigación a partir de los elementos para descubrir el objetivo, sistema y el ambiente).

b) "Cuáles" elementos son necesarios y "cómo" se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para descubrir el sistema que lo produce).

c) "Para qué" existen determinadas interrelaciones entre elementos y "cuáles" son todos los elementos involucrados (investigar a partir de ciertos elementos e interrelaciones para descubrir el sistema y su objetivo)

La Teoría Tradicional identifica y proporciona conceptos comunes a las ciencias filosóficas y ciencias divergentes, pero no se ocupa del nivel operacional. Sin embargo, un concepto relacionado que puede considerarse como un subsistema de la T.G.S. se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional, al cual se le conoce como "enfoque de sistemas", el cual se ocupa directamente de la aplicación de la T.G.S., así como de su aplicación, pudiéndose emplear en la práctica de la administración o cualquier otro campo de actividad.

La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficiencia de la operación de todo el organismo, lo que no siempre significa la optimización de la actividad de todos sus elementos. La esencia del enfoque de sistemas se refiere a los aspectos siguientes:

a) Formación de objetivos y aclaración de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular, en la toma de decisiones.

b) Obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados como un mínimo de gastos de elección para lograr las metas.

c) Apreciación cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales.

El enfoque de sistemas, se encarga de investigar las formas más generales de organización implicando, ante todo, un estudio de los elementos del sistema, interrelaciones entre ellas, la investigación de los procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos o los elementos fundamentales de los sistemas organizacionales como son: (adaptada por Fremont E Kast op cit p 118)

* Los Objetivos y valores organizacionales = Siendo dos de los más importantes sistemas. La organización toma mucho de sus valores del medio socio cultural. Una premisa vital es que el organismo como un subsistema de la sociedad, debe cumplir determinados objetivos, que son determinados por el sistema general

*El Sistema técnico = se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumo en producto. La tecnología afecta la estructura del organismo y al sistema psicosocial.

*Sistema Personal = Esta formado por personal y grupos en interacción. Tal sistema está compuesto por la conducta individual y la motivación, las relaciones, la dinámica de grupos, las fuerzas ambientales. También es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros del organismo. Este sistema recibe información del medio externo

(tecnología, economía) así como de factores internos (tareas, estructura orgánica).

*Sistema Administrativo = Involucra todo el organismo que lo relaciona con su medio, establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y condición de gente y el establecimiento de proceso de control.

Toda ciencia social (incluyendo la sociología, la economía, la ciencia política, la psicología social, la antropología cultural, la lingüística, la historia y las humanidades), es una ciencia de los sistemas sociales y tendrá que usar el enfoque de la ciencia general de sistemas ya que finalmente, es el sistema más amplio y extenso desarrollo de la historia. La Teoría de sistemas demuestra que se puede aplicar a la sociología; incluso ha sido adaptada por Parsons, Merton y muchos otros.

El enfoque "funciona" y conduce tanto a la comprensión como a la predicción. Especialmente muestra que el enfoque sistémico no se limita a entidades materiales en física, biología y otras ciencias naturales, sino que se adapta a entidades que son parcialmente inmateriales y heterogéneas.

La Psicología Teórica y Aplicada tuvo que reexaminar sus principios básicos. por lo que actualmente se encontró que el concepto que se tenía del hombre como un sistema de personalidad activo, es difundido entre numerosas escuelas de pensamiento, reemplazando así el modelo de robot. Es de esperarse que la Teoría de sistemas contribuirá a un marco de referencia más adecuado para la psicología tanto moral como patológica, pues el hombre no sólo vive en un mundo físico y fisiológico; sino que también participa en un universo simbólico.

Una ventaja del enfoque de sistemas es que es psicofísicamente neutral; evita el reduccionismo y contempla tanto los procesos fisiológicos que subyacen a los eventos psicológicos como sus correlatos emotivos - cognoscitivos - culturales.

Una vez que sea dado un panorama general sobre el origen de la T.G.S. es importante señalar que la premisa más importante de esta teoría sirve para comprender completamente la operación de un organismo social, el cual debe ser concebido como un sistema.

2.3 TIPOS DE SISTEMA

a) En cuanto a su constitución (cit en Chiavenato, 1992)

- **SISTEMAS FÍSICOS O CONCRETOS** = Es decir, los que están compuestos por equipos, maquinaria y por objetos y cosas reales.

- **SISTEMAS ABSTRACTOS** = Es decir, los que están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas.

EJEMPLO

Una escuela, la cual cuenta con salones de clase, pupitres, tableros, iluminación, etc. (sistema físico) para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto)

b) En cuanto a su naturaleza:

- **SISTEMA CERRADO** = son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental, además tampoco influyen al ambiente. Se dice que no existen sistemas cerrados, en la aceptación exacta del término.

Algunos autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado, operando con un pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. Este término, también se utiliza para los sistemas estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas (cit en Chiavenato, 1992).

Además los sistemas cerrados son considerados como impenetrables, se dirigen a la desorganización.

- SISTEMAS ABIERTOS = son aquellos que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, por medio de entradas y salidas, estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son muy adaptables, es decir, que para poder sobrevivir debe ajustarse constantemente a las condiciones del medio; la adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto organización. Este tipo de sistemas no pueden ser aislados, dado que siempre se encuentra en constante relación con el medio en el que se desenvuelve.

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque, al nivel del individuo, de grupo, de la organización, de la sociedad, yendo desde un micro sistema hasta un suprasistema.

Desde sus orígenes los sistemas se han difundido a un cierto número de campos e incluso se ha llegado a convertir en una moda popular. En el aspecto profesional han aparecido defensores del enfoque de sistemas en campos como la psiquiatría y psicoanálisis. trabajo social, teoría de las organizaciones y planeación urbana, de población y cibernéticos.

2.4 DIFUSIÓN

CIENCIAS SOCIALES (O DISCIPLINAS SOCIALES)

La aplicación del enfoque de sistemas ha tenido gran significación en las Ciencias Sociales, existiendo una vinculación muy estrecha entre la Teoría General de Sistemas y el desarrollo del funcionalismo en las Ciencias Sociales. (cit en. Rodríguez, 1993)

SOCIOLOGÍA

Talcott Parsons condujo la adaptación del funcionalismo, refiriéndose a los sistemas de interrelación y la integración de las partes y subsistemas en un todo funcional. Esta teoría intenta ver a los sistemas sociales en términos de su estructura, proceso y funciones, e intenta comprender las relaciones entre sus componentes, subrayando que cada elemento de una cultura o institución social representa una función en el sistema más general y la relación que tiene con las organizaciones es completamente estrecha dado que toda organización esta formada por sistemas sociales, una estructura, un proceso y funciones, además de que el funcionalismo le permite a las organizaciones tener una mejor visión sobre las sociedad y el individuo en particular.

Desarrollo un amplio marco de referencia para el sistema social, también relacionó sus ideas con la organización (empresa).

PSICOLOGÍA

Han logrado prominencia los diferentes tipos de comportamiento, en la Teoría de la Psicología marcando el camino al Holismo (Holismo proviene de "whole" que significa "Todo") de la Psicología de la Gestalt y la Teoría del Campo. La palabra gestalt es alemana y se utiliza con el significado de un todo o equivalente a "forma". Los gestaltianos adoptaron pronto el concepto de sistema., que es más que la suma de sus componentes y los cuales determinan la actividad de sus componentes, Kurt Lewin (1969), fue de los pioneros en aplicar los principios de la Psicología de la Gestalt al campo de la personalidad individual; considerándosele a la personalidad como un Sistema Dinámico, el cual es influido por el medio del individuo. A la Psicología Social se le puede llegar a ver como una parte aún mayor de la Psicología para poder abarcar, de una forma mucho más amplia, los sistemas Social e Interpersonal.

ECONOMÍA

La economía moderna ha recurrido cada vez más al método de Sistemas: dado que los conceptos de equilibrio que se utilizan son fundamentales en el pensamiento económico, y las bases de este tipo de análisis se consideran partes del Sistema Total. La economía está pasando de los modelos de equilibrio estáticos, los cuales son considerados en los sistemas cerrados, a los de equilibrio dinámico que son los que contemplan los sistemas abiertos. Leontief y sus seguidores utilizan el método sistemático en el análisis de insumo - producto industrial (cit en Rodríguez, 1993). Desde este marco, cualquier economía nacional se puede describir como un Sistema de Industrias independientes. En realidad, la relación que existe consiste en que las

corrientes son más o menos estables de bienes y servicios, que directa o indirectamente entrelazan a todos los sectores de la economía.

CIBERNÉTICA

Los fundamentos básicos de este tipo de disciplina se apoyan directamente en el enfoque de Sistemas. Ya que su interés principal se centra en el flujo que existe entre las comunicaciones en los sistemas complejos. Sin embargo, aunque la cibernética se ha aplicado sobre todo en la problemática de ingeniería mecánica, su modelo de realimentación, control y regulación tiene una gran aplicación tanto en Sistemas Biológicos como en los Sociales.

2.5 ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

La idea de que se considere a la organización como un sistema abierto no es nueva, ya que Herbert Spencer a inicios de este siglo lo afirmaba (cit en Chiavenato, 1992.)

Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- crecimiento.
- el hecho de volverse más complejo a medida que se crece.
- al ser más complejo, se exige una creciente interdependencia.
- porque su vida tiene una gran extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- porque en ambos casos existe una creciente integración

La función de la organización puede vislumbrarse al igual que la planeación como un subsistema del sistema administrativo.

El propósito principal del sistema de la organización consiste en facilitar el logro de las metas del sistema administrativo, proporcionando un enfoque racional para el uso de los recursos organizacionales. A continuación se esquematizarán los componentes específicos del sistema organizacional.

ENTRADA	SISTEMA ORGANIZACIONAL	SALIDA
RECURSOS HUMANOS RECURSOS FINANCIEROS RECURSOS MATERIALES	PROCESO DE ORGANIZACIÓN	- ORDEN - RELACIONES - ESTABILIDAD - RENDIMIENTO

Las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes, denominados variables externas. Además de que se encuentran dentro de sistemas. Los sistemas son "complejos de elementos colocadas en interacción" (Ludwig von Bertalanffy, General System Theory, cit, p 33).

Talcott Parsons se preocupaba de manera especial por la visión global, es decir, por toda la integración. Destacando que "todo aquello que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye, desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o aún un subsistema, una función especializada o diferenciada.

Parsons propone un tratamiento de la organización como un sistema social como punto de partida, considerando que :

1.- La organización debe ser enfocada como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.

2.- La organización debe ser abordada como un subsistema funcionalmente diferenciado de un sistema mayor. Los otros subsistemas de un sistema mayor componen la situación o el ambiente que ofrece la organización.

3.- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, es decir que dependiendo de las metas que se deseen alcanzar será la forma en que estos sean analizados.

4.- Las características de la organización deberán definirse de acuerdo a el tipo de situaciones que se necesiten, y que constituirá en las relaciones que prevalezcan entre ella y los otros subsistemas especializados.

La organización es un sistema social con partes independientes e interrelacionadas. Como un sistema, se encuentra continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere un balance. Cada organización se encuentra imbuida por los valores que dominan el ambiente. Sin embargo, si los miembros llegan a sobrepasar activamente sus ambientes externos, pueden afectar constantemente la estructura social y cultural. Los miembros de una organización de trabajo son al mismo tiempo miembros de muchos otros grupos, compitiendo entre si o manteniendo una lealtad complementaria. Su posición de poder dentro de la organización va a depender mucho de el tipo de relaciones que tenga con los otros grupos.

El sistema organizacional, difiere de los otros sistemas mecánicos y aún de los biológicos, ya que tiene la capacidad de modificar sus formas estructurales básicas, siendo está la propiedad morfogénica de las organizaciones, considerada por Buckley, 1974 como su principal característica que la identifica.

Schein, 1982, propone una relación de aspectos que considera deberían tener la teoría de sistema en la definición de organización:

1.- La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones, transformándolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.

2.- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que envuelvan interacciones con el medio ambiente.

3.- La organización debe estar constituida por varios subsistemas, los cuales deberán tener una interacción dinámica. Se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en lugar de analizar los fenómenos organizacionales en función de comportamientos individuales.

4.- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de determinada organización no puede ser comprendida sin la consideración de las demandas y limitaciones impuestas por el medio ambiente.

5.- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio hacen difícil la clara explicación de las fronteras de cualquier organización.

Katz y Kahn, 1972, desarrollaron un modelo de organización utilizando la teoría de sistemas y la de organizaciones, es así como para ellos la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1.- IMPORTACIÓN - se refiere a las entradas que reciba la organización.

2.- TRANSFORMACIÓN - este hace referencia a que la organización va a sufrir un proceso y transformación.

3.- EXPORTACIÓN - se refiere a que los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente, es decir las salidas que tienen dentro de la organización.

4.- LOS SISTEMAS COMO CICLOS DE EVENTOS QUE SE REPITEN - El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación.

5.- ENTROPIA NEGATIVA - es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, desorganización, desintegración y finalmente a la muerte. Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía para así poder mantener su estructura organizacional por tiempo indefinido.

6.- INFORMACIÓN COMO INSUMO, RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA Y PROCESO DE CODIFICACIÓN - los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía, las cuales se transforman o se alteran con el trabajo efectuado. Sin embargo, reciben entradas de carácter informativo, que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y su propio funcionamiento en relación con él

7.- ESTADO FIRME Y HOMEOSTASIS DINÁMICA - el sistema abierto debe mantener cierta constancia en el intercambio de energía que recibe del ambiente, es así como los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, el cual es observado en el proceso homeostático que regula la temperatura del cuerpo.

8.- DIFERENCIACIÓN - esta se refiere a la multiplicación y elaboración de funciones, es decir, que la diferenciación tiende a la elaboración de una estructura.

9.- **LIMITES O FRONTERAS** - esta se refiere a las barreras entre el sistema y el ambiente .

Ahora bien es importante señalar que a la organización se le considera como un sistema socio técnico abierto integrado por varios subsistemas.. Con esta perspectiva, al hacer referencia a una organización no es simplemente un sistema técnico o social . Sino que , es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías. Los tipos de tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y los productos que surgen del sistema.

Este modelo Socio técnico fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, 1963, (cit en Chiavenato, 1992) concibiendo a la organización como un sistema socio técnico estructurado sobre 2 subsistemas:

1.- **Subsistema técnico.-** comprendiendo las tareas a desempeñar, instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de la operación de las tareas. Este tipo de subsistema , conlleva la tecnología, el territorio el tiempo (Miller, 1971), este subsistema es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2.- **Subsistema social.-** comprende a los individuos, características físicas y psicológicas, relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecución de la tarea, como también las exigencias de su organización tanto formal como informal, en la situación de trabajo. éste transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

El enfoque socio técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y al mismo tiempo social. Estos 2 tipos de subsistema se encuentran en una mutua y recíproca interacción y cada uno determina el otro hasta cierto punto.

Para concluir este capítulo se puede ver cómo al paso del tiempo se ha convertido en una parte básica y fundamental la utilización de la Teoría General de Sistemas en una diversidad considerable de disciplinas, permitiendo que cada vez más ésta teoría sirva como trampolín que permita tener más bases sólidas, así también que permita un crecimiento y desarrollo constante.

Ahora bien una vez que se ya se ha abordado el temas sobre la Teoría de Sistemas, la cual, tiene una estrecha relación con la organización como ya se manejo anteriormente, el siguiente capítulo estará dirigido propiamente a lo que es la organización, surtimiento, tipos, estructuras y finalmente la importancia de la productividad y calidad en el trabajo

CAPITULO

3

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Antes de presentar los antecedentes de la organización, consideramos necesario partir del concepto de organización, con la finalidad de que una vez que se conozca su significado pueda entenderse con mayor claridad y especificidad.

Una organización surge primero como una idea de una o varias personas: uno de los principales problemas de cualquier organización es el proceso por medio del cual una o varias personas transforman una idea en un Manual General de Organización que delinea el conjunto de actividades que dos o más personas van a realizar

La organización es entre otras cosas un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan cubierto ciertos requisitos tales como el reclutamiento y selección de personal.

Para Schein (1982), la organización se define como "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, bajo la estructura de una jerarquía de autoridad y responsabilidad:

Las organizaciones son patrones de coordinación que surgen espontánea o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos

Allen la define así (cit en Rodríguez, 1993): "Es el trabajo que realiza un administrador para ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizar y asegurar así una ejecución eficaz de las mismas".

Guzmán Valdivia, 1969. La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de lo elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Para Terry, G. 1985. es - El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y en una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución las funciones respectivas.

Y para Mario Sverdlick (cit en Rodríguez, 1993) -es el proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo.

Según las definiciones anteriores, se deduce que un organismo o los resultados de la organización, se estructuran dos elementos fundamentales:

LAS PARTES.- las cuales pueden considerarse como unidades trabajo - personas. cada una de las cuales se integra por las tareas que se necesitan efectuar, así como por las personas designadas para realizarlo.

LAS RELACIONES.- son el resultado comparativo que se da a cada unidad orgánica y a la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

Para Stinchcombe, (cit en Kast, 1990), una organización es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.

La organización según Guest 1962, (cit en Cortés, 1993) es como un grupo grande de personas que se comprometen en las actividades dependientes, que tienen un propósito determinado.

Dentro del enfoque de sistemas la organización se define como. un subsistema inserto en su medio, orientado a ciertas metas individuales con un propósito; incluyendo. Un subsistema técnico - individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones. Un subsistema estructural - individuos que trabajan juntos en actividades integradas. Un subsistema psicosocial - individuos que se interrelacionan socialmente y que son coordinados por un subsistema administrativo - que planea y controla el esfuerzo global

Ahora bien una vez que se tiene una idea más clara de lo que es una organización, es importante conocer los antecedentes de la organización, de los cuales se hablará a continuación.

3.2 ANTECEDENTES

Los principales problemas a los que debieron enfrentarse los faraones para construir una pirámide fueron fundamentalmente, los mismos que los de un ejecutivo o el rector de una universidad debe enfrentar hoy en día; que cada uno de ellos tiene que decidir:

- 1.- qué es lo que se está tratando de lograr básicamente.
- 2.- cómo se tiene que organizar ese trabajo.
- 3.- cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el factor humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo

- 4.- cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se realice, y cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a los empresarios y trabajadores un máximo rendimiento con motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo

- 5.- cómo cambiar la organización de manera tal que se pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen no sólo en el medio sino en la organización misma.

- 6.- cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones tales como los sindicatos, las entidades de control y, finalmente de las que derivan de sus propios "*malestares*" organizacionales.

Estas y otras interrogantes más nacen dentro del corazón de cada "organización", siendo los factores que han tenido que confrontar y resolver los políticos, dirigentes, burócratas y líderes de todo el mundo a lo largo de la historia.

Interrogantes de origen organizacional como los anteriores pueden verse desde dos puntos de vista (cit en Schein, 1982):

1.- desde la perspectiva del empleado, para quien la organización puede representar una fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y rutina básica de existencia, sin dejar de lado el hecho de que la mayoría de la gente pasa buena parte de su vida en algún tipo de organización específica.

2.- desde el punto de vista del dirigente, que es el que representa a una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cierta cantidad de gente sino que también afectan el destino de toda la organización.

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas por medio de la investigación empírica. Las principales preguntas que se formularon tenían que ver con la problemática en torno a la evaluación y selección del personal:

Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito se relacionaban con la administración de pruebas que le proporcionará a las organizaciones, tales como el Ejército o las grandes industrias elementos para el mejoramiento de los métodos de selección. El proceso de selección se hizo más científico a medida que se trataba de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo integrante.

Con esta manera sistemática y científica de realizar la selección, los psicólogos se acercaron gradualmente a los problemas de carácter organizacional, tratando de establecer el proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar mucho más de cerca con los ingenieros industriales para poder analizar las características básicas de cada trabajo, para asignarle a cada persona el cargo que:

- 1.- optimizara sus capacidades físicas y humanas.
- 2.- aumentara la coordinación y el trabajo en equipo.
- 3.- garantizara eficiencia en todos los aspectos.

Llevándose a cabo estudios del tipo "tiempo y movimiento" para poder determinar la manera en la que el trabajador competente efectúa su trabajo, así como el análisis de los diferentes "cargos" con el propósito de estandarizarlos y facilitarle al empresario, la selección y entrenamiento del personal. Además se estudiaron las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros factores para determinar su posible efecto en la calidad y cantidad del trabajo.

A medida que los psicólogos observaban al trabajador, descubrieron que el sistema de *premio* y *castigo* que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Se interesaron principalmente por estudiar el efecto como motivador o facilitador del aprendizaje lo cual les llevo a considerar la posibilidad de que pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible re definir y comprobar, dentro del contexto de la organización, algunas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de

aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales (cit en Kast, 1982)

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral del trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona realiza depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hagan que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ejerza para hacerlos trabajar (cit en. Cortés, 1993).

Cada vez se hizo más evidente que cada organización tiene dentro de sí misma varios grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar nuevamente los cargos directivos encontraron que en ellos existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas que en su afán por competir redujeron su nivel de eficiencia y el de toda la organización.

El interés por la **organización como sistema** se presentó inicialmente, a partir de los estudios realizados sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas del personal y las relaciones intergrupales (cit en Schein, 1982)

Los psicólogos comenzaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como *un ente psicológico* ante el cual él o ella reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que cada uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización *como un*

todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas del trabajo o de los incentivos salariales del momento.

Aún más, se reconoció que el individuo no está sólo en relación con la organización sino que se encuentra integrado a varios grupos que guardan entre sí patrones de cooperación, competencia o relaciones diferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir, que entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que tiene que ser estudiado como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.

Este descubrimiento fue el que dio origen a la *Psicología de la Organización* como disciplina.

La psicología de la organización como campo del conocimiento, se encuentra íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas del 1920, 1930 ó 1940 y el psicólogo organizacional en la actualidad tiene dos manifestaciones (cit en Schein, 1982):

Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, entre otros, los maneja el psicólogo organizacional

como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de *la organización como un todo*.

Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se realiza de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, considerados como, subsistemas, y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente debido a que los recursos teóricos e investigaciones no se encontraban a su disposición.

Para ilustrar de mejor manera las diferencias entre los psicólogos industriales y los organizacionales será necesario utilizar dos ejemplos.

Primero, dada cierta tecnología la cual se encuentra en constantes cambios y requiere además de una gran capacidad de adaptación por parte de la organización, surge lo siguiente, ¿cómo pueden crearse las condiciones internas que le permitan a los miembros de la organización desarrollarse dentro de sus propias capacidades?. El supuesto detrás de todo esto es que, a menos que este desarrollo personal se dé, la organización no podrá prepararse adecuadamente para enfrentar eficientemente a las condiciones externas, que resultan ser cambiantes e impredecibles.

Segundo, ¿cómo se puede diseñar una organización que fomente relaciones óptimas entre varios subgrupos que tienden a formarse dentro de ella?. Por ejemplo, ¿cómo se puede convertir esa competencia negativa intergrupala en una colaboración constructiva entre ellos?. El supuesto del que

se parte, es que la colaboración intergrupala puede estar relacionada con la efectividad de toda la organización y con la productividad y la moral del trabajo de cada individuo.

Con este tipo de preguntas se reconoce que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo o a toda la organización a la que él pertenece.

Otros conceptos y teorías han contribuido a confrontar a la psicología de la organización en los últimos años, los que surgen de las teorías sobre dinámica de sistemas y los que se originan en las teorías de desarrollo. Estos dos tipos de conceptos sostienen que ningún sistema es estático, que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas externas, entendiendo a estas últimas como el conjunto de aspectos que no intervienen o interfieren directamente con la empresa, mientras que las internas, son las que se plantean dentro de la organizaciones.

Desde el punto de vista del desarrollo individual, es fácil ver lo importante que resulta reconocer que un trabajador a los 20 años de edad, tendrá que enfrentarse a problemas diferentes de los que él mismo debe confrontar a los 40. La forma como se confronten los problemas, así como el del significado de la vida, el de la relación del trabajo y la familia, el de las aspiraciones y determinar en qué consiste el éxito, difiere en cada edad; así como cuando uno se jubila y se llega a la vejez. En los últimos años, es mucho lo que se ha descubierto sobre el desarrollo del individuo a lo largo de su vida. Esta perspectiva de desarrollo es de gran importancia si uno quiere entender cómo funciona una organización.

Al mismo tiempo, ahora se entiende mejor cómo cambian, crecen y se desarrollan con el tiempo los grandes sistemas y qué efectos acarrear esos cambios en el funcionamiento interno de las organizaciones:

La psicología industrial está centrada en el individuo; entre tanto que la psicología de la organización está enfocada a los sistemas y a su desarrollo, existiendo varios factores que han impulsado y orientado este cambio siendo (cit en, Schein, 1982)

1.- La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la psicología y el robustecimiento de la psicología social han expuesto a los psicólogos a una diversidad de conceptos y métodos de investigación. A pesar de que los conceptos *rol social, estatus, clase social, grupos de referencia, cultura y sistema social* aparecieron en campos diferentes al de la psicología tradicional, son cada vez más importantes en el campo del análisis psicológico. Los métodos e instrumentos de investigación tales como los cuestionarios y las entrevistas en sus diversas modalidades, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio. Son precisamente los problemas de tipo organizacional los que han permitido que el análisis psicológico se concentre menos en el individuo como tal y cada vez más en el sujeto como miembro de un grupo.

2.- El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias físicas y biológicas ha planteado formas diferentes de ver los problemas psicológicos. Los conceptos de causalidad múltiple basadas en un campo de fuerzas simultáneas, han reemplazado la noción mecanicista causa - efecto: los conceptos de dependencia común e interacción, curvas de retroinformación y fuerzas

autorreguladoras han facilitado el análisis de los sistemas complejos y sus relaciones con el medio exterior.

Todos estos conceptos han hecho posible desarrollar importante teorías en la psicología de la organización. En especial las teorías del desarrollo sugieren que las *variables* como los *motivos*, los *valores* y la *personalidad* del individuo evolucionan y cambian a lo largo de la vida , haciendo necesario formular teorías que "correspondan" al estado, edad o situación específica de una persona o del sistema que se esté analizando.

3.- La rapidez y dimensión de los cambios tecnológicos y en la sociedad en las últimas décadas han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de los factores humanos, tecnológicos, así como la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicar dicha transformación.

4.- Profesionales y empresarios reconocen la complejidad del mundo en el que tienen que operar y poco a poco han comenzado a aceptar la ayuda que las ciencias sociales le están brindando para la resolución de los problemas de orden organizacional. Ahora bien, conforme los psicólogos y los sociólogos han tenido una amplia participación en el proceso de toma de decisiones en el nivel de alta gerencia, han podido apreciar la complejidad de las organizaciones.

5.- Finalmente, los mismos psicólogos están mejor preparados para confrontar las diversas problemáticas de las organizaciones, lo cual les capacita para brindar una ayuda más eficiente. Por otro lado. las organizaciones han empezado a brindar más respaldo y apoyo al desempeño profesional del psicólogo que esté dispuesto a analizar e investigar los problemas más

candentes de los sistemas. De esta interacción han surgido teorías más sólidas, así como nuevas técnicas de investigación y métodos nuevos para:

(1) resolver aquellos problemas que el empresario tiene que enfrentar todos los días, como por ejemplo la diversidad de opiniones.

(2) ayudar a la persona a manejar más eficientemente los problemas de afiliación en los tipos de organización en que le corresponde operar durante su vida,

(3) ayudar al individuo a desempeñar el papel de cliente o ciudadano común ante la organización.

En términos generales, se puede decir que las organizaciones han ido cambiando considerablemente, por medio de un proceso que les permite actuar más eficientemente en beneficio de objetivos sociales altamente valorados, asumiendo más responsabilidades ante sus miembros que ante los gestores o consumidores de sus productos y servicios.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes, los cuales reflejan un crecimiento considerable en el plano de la teoría, así como en la investigación de los problemas que van desde la motivación, productividad y moral del empleado hasta aquellos que tienen que ver con la forma de organizar una corporación multinacional o la manera de manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y la empresa pública.

El campo se caracteriza por su interdisciplinariedad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros para tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. Por lo tanto es muy importante desarrollar el trabajo

interdisciplinario ya que de esta manera se pueden complementar, día con día, la diversidad de situaciones que se presentan dentro de las instituciones; así mismo, se podrán retroalimentar unas con otras con la finalidad de poder abordar y resolver las problemáticas actuales.

Una vez realizada esta revisión sobre el surgimiento de la psicología industrial, actualmente psicología de las organizaciones, así como el significado de la organización, se describirán los diferentes tipos de grupo que se forman dentro de una organización.

3.3 TIPOS DE GRUPOS

Dentro de toda organización existen diferentes tipos de grupos (cit en Chiavenato, 1992)

FORMALES.- Se refiere al comportamiento prescrito por la organización. Se caracteriza por puestos claramente definidos. Una cadena de mando definido, canales de comunicación, reglamentos escritos y un comportamiento orientado hacia el trabajo. A los miembros se les infunde el sentido del deber, y orientan su conducta a las acciones, actitudes y creencias aprobadas, por lo cual se otorgan recompensas tales como aumentos y promociones. Los principales motivadores son el propio interés y la auto satisfacción..

Representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas y de la naturaleza prescrita, una "guía" de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Además este tipo de organización se puede representar a través de un organigrama, incluyéndose en el manual de organización. Determinando los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

INFORMALES.- Se refiere a los aspectos que no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes, es decir, que este tipo de grupos no está

diseñado ni incluido dentro de la organización formal, determinándose únicamente por intereses, similitudes de trabajo y ubicación física.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos para enfrentar actividades importantes que contribuyan al desempeño general. Con frecuencia, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas e internas, así como a los cambios tecnológicos , por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos problemas.

Por lo tanto, la organización informal puede ser aceptable y servir para realizar funciones innovadoras, que no son resueltas de manera adecuada por la estructura formal. Por otra parte, hay ocasiones en que las relaciones informales pueden operar en el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en el comportamiento y en sus relaciones del trabajo.

Una vez que se han descrito los tipos de grupos que existen dentro de las empresas, es necesario conocer sobre la importancia que tiene la productividad y la calidad en una empresa, para así poder lograr una mayor excelencia empresarial, la cual será descrita en el siguiente apartado.

3.4 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Para la Psicología de las organizaciones el principal objetivo es: la conducta; por lo que Katz (1977), destaca que estas deben ser motivadas, sobre todas aquellas que son más relevantes para la organización, clasificándolas en 3 tipos (cit en Kast, 1982):

Primero.- se encuentran las conductas de ingreso y permanencia. Responden a la necesidad de disponer de los suficientes miembros que cubran las vacantes que se vayan presentando, por jubilaciones, enfermedades y despidos voluntarios o forzosos; y por las necesidades de nuevo personal.

Segundo.- es la ejecución adecuada del rol. No es suficiente que los miembros permanezcan en la organización para que esta funcione correctamente; se recurre, además, que cumplan con las tareas previstas en su puesto de trabajo y lo desempeñen por encima de niveles mínimos de cantidad y calidad.

Tercero.- lo componen las conductas espontáneas e innovadoras. Estas se encuentran al margen de las obligaciones formales establecidas para el puesto, sin embargo, contribuyen a la facilitación de la consecución de los objetivos de la obligación.

La organización debe contar con una extensa cantidad de técnicas para motivar, con distinta eficacia. Existen diversas formas en que se pueden establecer y agrupar estos variados mecanismos. Según los patrones motivacionales que Katz activa se pueden agrupar en 4 tipos (cit en Kast, 1990):

1) la obediencia legal a las prescripciones del papel y a las órdenes de la autoridad, donde se encontraría el sistema normativo y disciplinario.

2) las recompensas instrumentales para incluir conductas específicas, entre las que destacan los sistemas de pagos e incentivos, los ascensos, la promoción, las oportunidades de aprender nuevas habilidades por medio de programas de entrenamiento.

3) la autodeterminación y expresión del individuo, donde se pueda incluir el diseño de puestos, y técnicas de participación como círculos de calidad.

4) los valores interiorizados y la internacionalización de los objetivos organizacionales como valores del individuo, buscando el compromiso, a través de ritos, técnicas de investidura, así como de la cultura y el lenguaje creado y manejado por los líderes. (Mayor, cit. en Stoner, 1989).

El hombre puede comprometerse productivamente con las organizaciones en las que se desempeñe en base a diferentes tipos de motivos. Su satisfacción y la efectividad final de su organización sólo en parte dependerán de la naturaleza de su motivación

La naturaleza de las tareas por realizar, las habilidades, así como la experiencia de la persona encargada del trabajo y la naturaleza de los otros individuos que pertenezcan a la organización interactúan para producir cierto esquema de trabajo y ciertos sentimientos; por ejemplo, un trabajador sumamente calificado, pero con poca motivación, será tan efectivo y se sentirá tan satisfecho como una persona poco calificada, pero con un alto grado de motivación.

Ahora bien dentro de toda organización según Kast (1990), existen dos objetivos fundamentales:

1) alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente (productividad).

2) ofrecer un clima que refuerce el bienestar de los participantes. El desempeño de la organización se deriva principalmente del éxito de los individuos y grupos en llegar a alcanzar metas relevantes.

Ahora bien, cabe aclarar la diferencia que existe entre eficiencia y eficacia, Según Rodríguez (1993), **la eficiencia**, se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más productos de esfuerzos determinado, se habrá incrementado la eficiencia. **La eficacia**, la administración también debe completar actividades; es decir, busca la eficacia, cuando se alcanzan objetivos organizacionales se dice que son eficaces. Por lo tanto, la eficiencia hace referencia a los medios y la eficacia a *los resultados*.

La eficiencia y la eficacia están interrelacionadas . Es más fácil ser eficaz si uno prescinde de la eficiencia. Por ejemplo:

La empresa TISSOT podría producir relojes más atractivos y exactos, si descartara la consideración de los costos de mano de obra y materiales.

Según Chiavenato (1992). Eficacia es una medida normativa del alcance de resultados mientras que la Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso.

Para Bernard, 1971, una persona debe ser eficaz , es decir, que debe alcanzar los objetivos organizacionales y necesita ser eficiente, deben alcanzarse los objetivos personales, para poder sobrevivir en el sistema.

A continuación se darán algunos ejemplos de la diferencia entre eficacia y eficiencia:

EFICACIA	EFICIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Utilidad - Mayor productividad - Crecimiento de la organización - Reducción de costos.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción personal - Carrera - Mayor salario y beneficios - Seguridad - Prestigio.

El desempeño tiene 3 dimensiones importantes, las cuales están íntimamente ligadas

Desempeño = efectividad, eficiencia y satisfacción de los participantes.

La efectividad se refiere al logro de objetivos explícitos e implícitos.

La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumos, o utilidad y costo. Es posible ser efectivo pero ineficiente: cuando se desperdician recursos humanos y materiales. Por el contrario, es poco posible ser eficiente pero poco efectivo. A veces las organizaciones subrayan la importancia de hacer las cosas bien a expensas de hacer las cosas que deberían hacer. Un elemento básico del desempeño dentro de las organizaciones . es la satisfacción del participante, es decir, que las personas que laboran en ellas deben sentirse satisfechas para continuar en la misma, y si esto no es así renunciaran buscan otro lugar. Una relación importante es que un buen desempeño de las tareas produce satisfacción. Por lo tanto se puede lograr la satisfacción de las personas siendo efectivo y eficiente

EFICIENCIA	EFICACIA
<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los medios. - Hacer correctamente las cosas - Resolver problemas - Salvaguardar los recursos - Cumplir tareas y obligaciones - Entrenar a los subordinados - Mantener las máquinas - Presencia en los templos - Rezar 	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en los resultados - Hacer las cosas correctas - Alcanzar objetivos - Optimizar la utilización de los recursos - Obtener resultados - Proporcionar eficacia a los subordinados - Máquinas disponibles - Práctica de los valores religiosos - Ganar el cielo

(Reddin, 1978)

Las organizaciones tienen que ser productivas si quieren responder a las necesidades que está demandando la sociedad.

Según Kast, 1982, la productividad es de importancia central en la teoría organizacional. La capacidad humana es un recurso crítico extremadamente variable. De hecho, la capacidad humana puede ser el mayor recurso desaprovechado.

La productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. Una mayor productividad va a lograrse en base a tres fuentes primarias: Tecnología, destreza administrativa y esfuerzo humano. Sin embargo, es importante señalar que está se va a dar dependiendo del desempeño en el trabajo del empleado y los recursos utilizados

Existen pruebas de que la calidad percibida no ha respondido a las aspiraciones de mucha gente, que a su vez se encuentra menos satisfecha con

su experiencia laboral. Lo cual no se debe necesariamente a que la situación haya empeorado; sino a las crecientes aspiraciones humanas para una mejor existencia en general y para una vida laboral más recompensante

La productividad y la calidad no son objetos incompatibles entre sí. El asunto administrativo clave es el de diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y que al mismo tiempo responda a las expectativas de los trabajadores con respecto a la calidad de vida laboral. (cit en Kast, 1990).

La productividad en cualquier sistema (economía, organización o individual) es la producción por unidad de insumo. Básicamente la producción es un indicador de la eficiencia en la utilización de recursos en el nivel social, organizacional o individual.

Dentro del ámbito de la organización existen 3 factores clave que contribuyen a la productividad:

1) la calidad y utilidad de la tecnología.

2) habilidades administrativas en el desarrollo de estrategias relevantes, el diseño del sistema de transformación, integración de recursos humanos y de otro tipo.

3) la cantidad y el foco del esfuerzo utilizado por la gente, es vitalmente importante para la productividad dado que en ésta se encuentran estrechamente relacionados la motivación, el esfuerzo y el desempeño.

La productividad de un individuo se encuentra influida substancialmente por la motivación y el esfuerzo que la gente aplique a las diferentes tareas a las que se enfrente. Esta, cuando tiene un fuerte compromiso con las metas relevantes de la organización, generalmente muestra un alto nivel de

desempeño. El incremento en la productividad a través de la gente, no es el resultado de hacerla trabajar más duro.

La clave no es trabajar más, sino hacerlo más eficientemente Burck, 1981. (cit en Schein, 1982). Esto significa que se debe dar una mejor integración de la tecnología, la estructura, los procesos administrativos y el personal, concepto fundamental utilizado en el enfoque de sistemas.

La cuestión de la productividad es más compleja que el número de unidades producidas por hora de trabajo. Incluye elementos de calidad; ya sea que nos estemos refiriendo a productos manufactureros o a un servicio, como el cuidado de la salud o la atención bancaria. Un aumento en la productividad no consiste en tener mayor cantidad de menor calidad. Podría ser un aumento en la productividad tener el mismo volumen con mayor calidad. Frecuentemente estamos interesados en lograr mayor calidad de un servicio gubernamental a cambio de una cantidad dada de recursos (impuestos).

La calidad de los resultados dependen más de los factores humanos que de la cantidad de producción. Por ejemplo, el número de automóviles producidos por una planta podría estar en función de la velocidad de la línea en ensamble. Sin embargo, la calidad de cada automóvil que sale en línea final dependerá más del compromiso que los trabajadores tengan en el cuidado y el cumplimiento de sus funciones. Por lo tanto, existe una estrecha relación entre la productividad y la calidad dentro de cualquier organización.

Se sugiere que el mejoramiento de la calidad no puede ser tomado por partes, sino que requiere un enfoque de sistemas

En este sentido, explicaremos brevemente algunos aspectos de la calidad:

La calidad es un movimiento que se inició a principio de los años sesenta en respuesta a la creciente preocupación en torno de la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo.

La calidad tiene muchos significados diferentes. Para algunos significa una democracia industrial para otros, particularmente administradores y gerentes, el término sugiere esfuerzos para mejorar la productividad mediante el mejoramiento en el sistema psicosocial más que en los técnico y estructurales.

La calidad es una forma de pensar de la gente, el trabajo y las organizaciones.

Sus elementos distintivos son:

1.- una preocupación por el efecto del trabajo sobre la gente, así como la efectividad organizacional.

2.- la idea de participación en la solución de problemas y la toma de decisiones organizacionales (Nadler and Lawler, 1983), surgió a partir de la teoría del comportamiento.

Para finalizar es de suma importancia hacer hincapié en los factores que se deben tomar en cuenta para satisfacer el trabajo, así como a favorecer las técnicas o medios que se emplean en la administración de personal para su cumplimiento; por lo que Pérez, (1978), propone un programa que cuenta con estas características:

PLANEACIÓN

Cualquier programa o curso de motivación debe ser planeado de una forma adecuada, en la cual se fijen los objetivos y las metas que se deseen lograr, además se deberán establecer las políticas o normas para la acción, así como determinar los procedimientos y técnicas a desarrollar para cada puesto.

ORGANIZACIÓN

Las actividades del programa o curso de motivación deben ser definidas claramente y asignadas los órganos menores encargados de ejecutarlas. Estableciéndose canales de comunicación adecuados, a fin de que exista una coordinación en el desarrollo del mismo.

INTEGRACIÓN

Los recursos humanos, materiales y financieros deben ser integrados de una forma racional, con el fin de tener posibilidades de que la ejecución del programa o curso se lleve a cabo. De esta manera, el programa o curso de motivación debe considerarse completamente integral, dentro de las actividades básicas y de apoyo a la institución y en particular, dentro de las actividades de la administración personal.

EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN.

Dentro de la ejecución del programa o curso deberá existir la participación de las personas que se consideren dentro del mismo: Cada persona o ejecutivo deberá estar comprometido con las metas concretas que se señalen. El programa o curso deberá apoyarse por el personal directivo o de

mando inmediato, ya que este representa un instrumento para la transmisión e interpretación de las políticas del programa o curso.

CONTROL

El desarrollo del programa o curso deberá ser controlado en cada una de sus fases. Ya que así se podrán realizar periódicamente algunas evaluaciones, con el fin de corregir las posibles desviaciones que pudieran presentarse o replantear las políticas previamente señaladas

Para finalizar este capítulo se menciona la importancia que tiene la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

Este término refleja una doble preocupación , debió a que se centra en dos temas fundamentales que comprenden el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Los científicos de la conducta y los administradores tienen un fuerte interés por desarrollar organizaciones que sean efectivas y eficientes (productivas) y que también proporcionen una cultura apropiada para el bienestar de los participantes.

Las organizaciones deben ser productivas para que puedan satisfacer las necesidades de la sociedad. Al mismo tiempo, que deberán ofrecer calidad satisfactoria de vida de trabajo. Los científicos de la conducta reconocen que estos dos objetivos no son mutuamente excluyentes. Es difícil, si no es que imposible, lograr una alta productividad si la calidad de vida no es satisfactoria. Por otra parte, una alta productividad es el prerrequisito para tener los recursos necesarios que le permitan una buena calidad en el trabajo

CAPITULO

4

PROPUESTA



DIAGNÓSTICO

Antes de hacer hincapié a la Reestructuración de los Perfiles de Puesto, es necesario y fundamental abordar algunos aspectos que justifiquen dicha reelaboración:

De acuerdo con las investigaciones y la información obtenida en la empresa P.E.M.E.X., se encontraron dentro de una de las ramificaciones de la Subgerencia de Recursos Humanos que es Integración Ocupacional y Competitividad, algunos aspectos que pudiesen provocar una deficiencia futura en el desempeño laboral, debido a que se carece de una persona encargada de seleccionar y reclutar al personal, sin embargo, existe gente especializado en abordar estos aspectos, como es, el Psicólogo, el cual podría encargarse de abrir esta importante y indispensable área, dado que las funciones que desempeña no son las actividades que debería realizar, desviando así su capacidad en actividades secundarias, obstruyendo su desarrollo tanto profesional y personal como dentro de la empresa; Por lo tanto, el establecimiento de un Psicólogo que se encargue de efectuar las actividades que le correspondan, permitirá a la empresa tener un mejor aprovechamiento al cubrir específicamente los perfiles para los puestos solicitados.

Por otro lado, dada la confidencialidad de la información y la inflexibilidad de la gente al no proporcionar los elementos necesarios para la reestructuración de los perfiles, fue necesario recurrir a otro tipo de fuente de datos que permitieran llevar a cabo la propuesta de reelaboración de perfiles obtenidos actualmente en P.E.M.E.X

Las deficiencias percibidas en el nombre del recuadro que hace referencias a la habilidad de efectividad directiva fue modificada y adecuada a la jerarquía de los diferentes puestos, siendo en este caso el cambio a habilidades de mano o de dirección, debido a que las habilidades que debe tener un director difieren de las personas que ocupan un puesto inferior, es decir, que las funciones y obligaciones van de acuerdo al nivel o rango que cada individuo ocupa y desempeña dentro de un grupo organizacional.

Para finalizar, ya adentrándose a lo que son los módulos con sus respectivos criterios que cubren cada uno de los perfiles de puesto establecido por P.E.M.E.X; es necesario señalar inicialmente los cambios que se realizaron, partiendo del primer módulo que es la Habilidad de Efectividad Directiva, la cual fue sustituida por la Habilidad de Mando y Dirección, debido a que la funcionalidad que ofrecía pareciera no ser congruente con la de los criterios del mismo propiciando algunas confusiones, por lo que la propuesta asume un punto de vista funcional, ya que consiste en planear, organizar, dar órdenes, coordinar, etc.

– Según Keith, D (1983), la dirección se encuentra basa desde un punto de vista del concepto de tarea; Por lo tanto, el trabajo de la gerencia comienza con el estudio de la tarea y la creación de un ajuste individual para lograrlo.

El ajuste individual consta de la selección, desarrollo y motivación del personal. Las tareas así mismo deben ordenarse y coordinarse mediante pronósticos, planes, programas y otras funciones necesarias en todo organismo.

La dirección sirve como mediador, ya que permite mejorar los insumos, y no como algo que los mantiene o controla; así mismo, en su aplicación más

importante , se ocupa de la motivación para lograr los niveles de desempeño más elevado que puedan alcanzar.

Para llevar a cabo la acción de dirigir es básico tener conocimientos sobre autoridad, Comunicación, Toma de desiciones, Supervisión y Motivación Humana.

Según Reyes Ponce 1994, la dirección es el elemento más real y humano, dado que en todos los casos se tiene que ver con "GENTE", a diferencia de los otros elementos en que se trata más bien con relaciones con el "cómo debían de ser las cosas". En la acción de dirigir se trata más bien con las cosas y problemas "como son realmente".

Por lo tanto, la dirección va a desempeñar un papel muy importante en una organización, en este caso se debe ha que:

- Pone en marcha todos los lineamientos que se establezcan en las fases de planeación y organización.

- Logra formas de conducta más deseables en los miembros del organismo.

- Su eficiencia es determinante en la acción de los empleados y, consecuentemente en la productividad.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implantación de sistemas y procedimientos, y en la eficiencia del sistema de control.

- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Ahora bien dadas las características anteriores es como se justifica el cambio que se efectuó en el módulo, reestructurando cada uno de los criterios de acuerdo a los requerimientos y funciones que demando cada perfil de puesto.

Respecto a los módulos sobre Habilidades Gerenciales o Administrativas, se suprimió la última sustituyéndola por Técnicas, este cambio se efectuó en los puestos de Gerente Técnico, Subgerente Técnico y Superintendente Técnico, debido a que las funciones y características con las que deben contar son determinantes para que se de una mejor productividad y calidad del producto, lo cual se debe a que ellos se encargan de la ejecución de los objetivos planteados con la finalidad de lograr eficaz y eficientemente las metas del organismo social; Por otro lado los otros 3 puestos quedaron iguales en cuanto a los módulos, mientras que los criterios también fueron adecuándose según las características que debería requerir dicho puesto.

Por último los módulos restantes quedaron de la misma manera, sin embargo los criterios de cada uno de ellos fueron reestructurándose de acuerdo a las características que se consideraron debían contener cada uno de los diversos puestos.

Es importante señalar que las diferencias entre cada uno de los puestos fue estructurándose de acuerdo a los criterios o características que deben cubrir cada uno de los perfiles, además de el nivel o grado que desempeñen dentro de una organización.

PERFIL DE BASICO

GERENTE ADMINISTRATIVO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none">✓ TOMA DE DECISIONES EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS✓ APEGO Y FORTALECIMIENTO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL✓ CAPACIDAD DE INICIATIVA PARA SUPERAR PROBLEMAS Y ACEPTAR RETOS✓ PROMOTOR DEL CAMBIO✓ MANEJO Y CONTROL DEL ESTRES	HABILIDADES GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none">✓ VISION GLOBALIZADORA DE SU ENTORNO Y EMPRESA.✓ VISION ESTRATEGICA Y TACTICA.✓ ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS✓ ESTABLECER ESTANDARES PARA EVALUAR Y CONTROLAR LOS AVANCES DE LOS PROYECTOS✓ ORGANIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS.
HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none">✓ NEGOCIACION CON ENTIDADES INTERNAS Y EXTERNAS✓ DESARROLLO DE LAS NECESIDADES DE SU PERSONAL✓ DOMINIO, SEGURIDAD Y CLARIDAD EN LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA✓ INFLUIR, DELEGAR EN EL EQUIPO DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none">✓ JUICIO CRITICO✓ PENSAMIENTO LOGICO Y OBJETIVO✓ PROPONER Y ACEPTAR SOLUCIONES NOVEDOSAS QUE PROPICIEN MEJORAS CONTINUAS.✓ INNOVACION Y CREATIVIDAD DE IDEAS EN SUS ACTIVIDADES.
CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ LICENCIATURA VARIABLE.✓ CURSOS DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.✓ EXPERIENCIA MINIMA DE 7 AÑOS EN AREAS DE RECURSOS HUMANOS.✓ MANEJO DE IDIOMA INGLES 80%.✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA.		

PERFIL DE BASICO

GERENTE TECNICO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA

- ✓ APEGO Y FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- ✓ CAPACIDAD DE INICIATIVA PARA SUPERAR PROBLEMAS Y ACEPTAR RETOS
- ✓ PROMOTOR DEL CAMBIO
- ✓ TOMA DE DECISIONES RELACIONADA A SU AMBITO DE RESPONSABILIDAD
- ✓ ALTA TOLERANCIA A LA TENSION Y MANEJO DEL ESTRES

HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO

- ✓ INFLUIR Y DELEGAR EN EL EQUIPO DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
- ✓ DOMINIO, SEGURIDAD Y CLARIDAD EN LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA
- ✓ DESARROLLO Y EVALUACION DE COLABORADORES
- ✓ NEGOCIACION CON ENTIDADES INTERNAS Y EXTERNAS

HABILIDADES GERENCIALES ADMINISTRATIVAS

- ✓ VISION GLOBALIZADORA DE SU ENTORNO Y EMPRESA
- ✓ PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA
- ✓ ESTABLECE OBJETIVOS
- ✓ ESTABLECE ESTANDARES PARA EL CONTROL DE LOS PROYECTOS
- ✓ ORGANIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES HUMANOS Y FINANCIEROS

HABILIDADES CONCEPTUALES

- ✓ JUICIO CRITICO
- ✓ PENSAMIENTO LOGICO Y OBJETIVO
- ✓ CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS; PARA OBTENER ELEMENTOS RELEVANTES QUE CONDUZCAN A IDENTIFICAR AREAS DE OPORTUNIDAD
- ✓ PROPONE Y ACEPTA SOLUCIONES NOVEDOSAS QUE PROPICIEN MEJORAS CONTINUAS
- ✓ INNOVACION Y CREATIVIDAD DE IDEAS

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA

- ✓ LICENCIATURA VARIABLE
- ✓ POSTGRADO O ESPECIALIZACION EN EL RAMO
- ✓ EXPERIENCIA DE 7 AÑOS COMO MINIMO EN PUESTOS EJECUTIVOS
- ✓ MANEJO DE INGLES 80%
- ✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA

PERFIL DE BASICO

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none">✓ ALTA TOLERANCIA A LA ATENCION Y CONTROL DE ELLA✓ FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA✓ TOMA DE DECISIONES CON VISION OBJETIVA✓ INICIATIVA PARA ACEPTAR LOS RETOS✓ ES AGENTE DE CAMBIO
---	---

HABILIDADES GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS.	<ul style="list-style-type: none">✓ VISION GLOBALIZADORA DE SU ENTORNO.✓ PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA.✓ ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS BAJO SU RESPONSABILIDAD.✓ ASIGNAR PRIORIDADES DE TRABAJO.✓ ESTABLECER LAS FUNCIONES Y CONTROLARLAS.
---	--

HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none">✓ MOTIVAR, SELECCIONAR Y DESARROLLAR SUS EQUIPOS DE TRABAJO.✓ COMUNICAR EN FORMA VERBAL Y ESCRITA.✓ ESTABLECER Y MANTENER CONCERTACION CON ORGANISMOS SUBSIDIARIOS Y EMPRESAS EXTERNAS EN MATERIA DE SU COMPETENCIA✓ INFLUIR Y DELEGAR A SU EQUIPO DE TRABAJO.
--	---

HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none">✓ JUICIO CRITICO✓ PENSAMIENTO LOGICO Y OBJETIVO✓ PROPONE Y ACEPTA IDEAS INNOVADORAS Y CREATIVAS QUE LE PERMITAN LOGRAR SUS OBJETIVOS.✓ CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS.✓ SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONFLICTOS RELATIVOS AL TRABAJO.
---------------------------------	---

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ LICENCIATURA VARIABLE.✓ CURSOS DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.✓ EXPERIENCIA MINIMA DE 5 AÑOS EN AREAS DE RECURSOS HUMANOS.✓ MANEJO DE IDIOMA INGLES 70%.✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA.
---	---

PERFIL DE BASICO

SUBGERENTE TECNICO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none">✓ ALTA TOLERANCIA A LA ATENCIÓN Y CONTROL DE ELLA✓ FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA✓ TOMA DE DECISIONES CON VISION OBJETIVA✓ INICIATIVA PARA ACEPTAR LOS RETOS✓ ES AGENTE DE CAMBIO
---	---

HABILIDADES GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none">✓ VISION GLOBALIZADORA DE SU ENTORNO✓ PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA.✓ ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS BAJO SU RESPONSABILIDAD.✓ ASIGNAR PRIORIDADES DE TRABAJO.✓ ESTABLECER LAS FUNCIONES Y CONTROLARLAS.
--	---

HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none">✓ MOTIVAR, SELECCIONAR Y DESARROLLAR SUS EQUIPOS DE TRABAJO.✓ COMUNICAR EN FORMA VERBAL Y ESCRITA.✓ ESTABLECER Y MANTENER CONCERTACION CON ORGANISMOS SUBSIDIARIOS Y EMPRESAS EXTERNAS EN MATERIA DE SU COMPETENCIA✓ INFLUIR Y DELEGAR A SU EQUIPO DE TRABAJO.
--	---

HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none">✓ JUICIO CRITICO✓ PENSAMIENTO LOGICO Y OBJETIVO✓ PROPONE Y ACEPTA IDEAS INNOVADORAS Y CREATIVAS QUE LE PERMITAN LOGRAR SUS OBJETIVOS.✓ CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS.✓ SOLUCIONAR PROBLEMAS Y CONFLICTOS RELATIVOS AL TRABAJO.
---------------------------------	---

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ LICENCIATURA VARIABLE.✓ CURSOS DE POSTGRADO O ESPECIALIZACION EN EL RAMO✓ EXPERIENCIA MINIMA DE 5 AÑOS EN PUESTOS EJECUTIVOS✓ MANEJO DE IDIOMA INGLES 70%..✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA.
---	--

PERFIL DE BASICO

SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none">✓ ALTA TOLERANCIA A LA TENSION Y CONTROL✓ ORIENTADO A RESULTADOS Y CALIDAD✓ FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA.✓ AGENTE DE CAMBIO DEMOSTRANDO INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD✓ TOMA DE DECISIONES EN SU AMBITO DE COMPETENCIA
---	---

HABILIDADES GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none">✓ PLANEACION ESTRATEGICA✓ ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS OPERACIONALES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS✓ ORGANIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS✓ CONTROL Y MEDICION DE LOS AVANCES DE LOS PROYECTOS✓ ADMINISTRACION DE SU TIEMPO
--	--

HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none">✓ DOMINIO, SEGURIDAD Y CLARIDES EN LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA✓ CAPACIDAD PARA INFLUIR, MOTIVAR Y DELEGAR A SU EQUIPO DE TRABAJO PARA LOGRAR SU OBJETIVO✓ PERSUADIR Y NEGOCIAR CON OTROS.✓ DESARROLLAR Y EVALUAR LAS NECESIDADES DE SU PERSONAL.
--	--

HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none">✓ CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS✓ CAPACIDAD DE INNOVACION SISTEMATIZADA Y CREATIVIDAD DEMOSTRANDO FLEXIBILIDAD AL CAMBIO✓ PENSAMIENTO OBJETIVO Y LOGICO✓ JUICIO CRITICO✓ PROPONE ALTERNATIVAS EN SOLUCION DE PROBLEMAS
---------------------------------	--

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ LICENCIATURA VARIABLE✓ POSTGRADO O ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS✓ EXPERIENCIA MINIMA DE 3 AÑOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS✓ MANEJO DE IDIOMA INGLES 60%✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA
---	--

PERFIL DE BASICO

SUPERINTENDENTE TECNICO

HABILIDAD DE EFECTIVIDAD DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none">✓ ALTA TOLERANCIA A LA TENSION Y CONTROL✓ ORIENTADO A RESULTADOS Y CALIDAD✓ FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA.✓ AGENTE DE CAMBIO DEMOSTRANDO INICIATIVA Y FLEXIBILIDAD✓ TOMA DE DECISIONES EN SU AMBITO DE COMPETENCIA
---	---

HABILIDADES GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS	<ul style="list-style-type: none">✓ PLANEACION ESTRATEGICA✓ ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS OPERACIONALES PARA EL LOGRO DE RESULTADOS✓ ORGANIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS✓ CONTROL Y MEDICION DE LOS AVANCES DE LOS PROYECTOS✓ ADMINISTRACION DE SU TIEMPO
--	--

HABILIDADES DE RELACION DEL FACTOR HUMANO	<ul style="list-style-type: none">✓ DOMINIO, SEGURIDAD Y CLARIDES EN LA COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA✓ CAPACIDAD PARA INFLUIR, MOTIVAR Y DELEGAR A SU EQUIPO DE TRABAJO PARA LOGRAR SU OBJETIVO✓ PERSUADIR Y NEGOCIAR CON OTROS.✓ DESARROLLAR Y EVALUAR LAS NECESIDADES DE SU PERSONAL.
--	--

HABILIDADES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none">✓ CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS✓ CAPACIDAD DE INNOVACION SISTEMATIZADA Y CREATIVIDAD DEMOSTRANDO FLEXIBILIDAD AL CAMBIO✓ PENSAMIENTO OBJETIVO Y LOGICO✓ JUICIO CRITICO✓ PROPONE ALTERNATIVAS EN SOLUCION DE PROBLEMAS
---------------------------------	--

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">✓ LICENCIATURA VARIABLE✓ POSTGRADO O ESPECIALIZACION EN EL RAMO.✓ EXPERIENCIA MINIMA DE 3 AÑOS✓ MANEJO DE IDIOMA INGLES 60%✓ CONOCIMIENTO GENERAL DE LA INDUSTRIA
---	---

GERENTE ADMINISTRATIVO

<p>HABILIDADES DE MANDO</p> <ul style="list-style-type: none">- Toma de decisiones, dirección y supervisión para su ejecución- Promotor del cambio.- Tenacidad de mando y solución de problemas.- Capacidad de iniciativa y eficiencia.- Guiar y motivar comportamientos y emociones de los subalternos.	<p>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Visualización global de su entorno y empresa, estratégica y táctica.- Proveedor y promotor de metas y objetivos.- Crear estándares para evaluar y controlar los avances de los proyectos .- Organizar los recursos humanos, materiales y financieros.
<p>HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none">- Relaciones con entidades internas y externas.- Detectar las necesidades del personal para su desarrollo laboral.- Dominio, seguridad y claridad en la comunicación verbal y escrita.- Influir y delegar el trabajo para el logro de los objetivos.	<p>HABILIDADES CONCEPTUALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Juicio crítico y constructivo.- Pensamiento lógico y objetivo.- Proponer y aceptar soluciones novedosas que propicien cambios continuos.- Innovación a la creatividad, versatilidad e iniciativa de ideas en sus actividades.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL

- Licenciatura variable
- Cursos de Posgrado en Administración de Recursos Humanos
- Experiencia mínima de 7 años en áreas de recursos humanos.
- Manejo de los idiomas Inglés y Francés 80 %.
- Conocimiento General de la Industria.
- Apego y Fortalecimiento a la cultura organización.

GERENTE TÉCNICO

<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE MANDO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de iniciativa y eficiencia para la solución de problemas. - Apertura al cambio. - Responsabilidad de decisiones es su ámbito laboral. - Control de temperamentos y tensión en circunstancias de estres. - Supervisión de la ejecución 	<p style="text-align: center;">HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visualización global de su entorno y empresa, estratégica y táctica. - Proveedor y promotor de objetivos - Planear y elaborar sistemas para el control de proyectos. - Organización de recursos materiales y humanos.
<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para relacionarse con entidades y externas - Detectar las capacidades del personal para su desarrollo y colaboración. - Dominio, seguridad y claridad en la comunicación verbal y escrito. - Influir y delegar en el trabajo para el logro de los objetivos 	<p style="text-align: center;">HABILIDADES CONCEPTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Juicio critico. - Pensamiento lógico y objetivo. - Capacidad de analizar y sintetizar. - Proponer y aceptar soluciones novedosas que propicien cambios constantes. - Innovación a la creatividad, versatilidad e iniciativa.
<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura variable - Posgrado o especialización en el ramo. - Experiencia mínima de 7 años en Puestos Ejecutivos.. - Manejo de los idiomas Inglés y Francés 80 %. - Conocimiento General de la Industria. - Apego y Fortalecimiento a la cultura organización 	

SUBGERENTE TÉCNICO

<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE MANDO</p> <ul style="list-style-type: none">- Control de emociones y tensión en situaciones de esteras.- Responsabilidad y control de calidad en el desempeño laboral.- Propuestas de cambio y mejora.- Toma de decisiones prácticas y concretas.- Confrontación de retos para el logro de objetivos.	<p style="text-align: center;">HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Visualización global de su entorno.- Ejecución de la planeación estratégica y táctica.- Organizar recursos materiales y humanos.- Asignar prioridades de trabajo y controlarlas.
<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none">- Motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores- Dominio en la comunicación verbal y escrita.- Mantener contacto y comunicación con proveedores y distribuidores en relación a su mercado y competencia.- Influir y delegar en el trabajo	<p style="text-align: center;">HABILIDADES CONCEPTUALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Juicio critico constructivo.- Pensamiento lógico y objetivo.- Capacidad de analizar y simplificar.- Proponer y aceptar ideas innovadoras que le permitan lograr objetivos.- Capacidad de prevenir y solventar circunstancias adversas.

<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none">- Licenciatura variable- Cursos de Posgrado o especialización en el ramo.- Experiencia mínima de 5 años en Puestos Ejecutivos..- Manejo de los idiomas Inglés y Francés 70 %.- Conocimiento General de la Industria.- Apego y Fortalecimiento a la cultura organización

SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO

HABILIDADES DE MANDO <ul style="list-style-type: none">- Planear, decidir, organizar y supervisar al personal.- Agente de cambio y mejora demostrando iniciativa y flexibilidad- Toma de decisiones en su ámbito de competencia.- Confrontación de retos para el logro de objetivos.	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS <ul style="list-style-type: none">- Planeación estratégica y táctica.- Elaboración de planes y programas operacionales para el logro de resultados.- Organización de recursos humanos, materiales y financieros
HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO <ul style="list-style-type: none">- Persuadir y negociar con otros.- Dominio y claridad en la comunicación verbal y escrita.- Evaluar las necesidades del personal y desarrollarlas..- Capacidad para influir, motivar y delegar para lograr objetivos.	HABILIDADES CONCEPTUALES <ul style="list-style-type: none">- Juicio crítico.- Pensamiento lógico y objetivo.- Capacidad de analizar y simplificar.- Proponer alternativas de solución.- Capacidad de innovación y creatividad.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL

- Licenciatura variable
- Posgrado o especialización en Administración de Recursos Humanos.
- Experiencia mínima de 3 años en el área de Recursos Humanos Puestos Ejecutivos..
- Manejo de los idiomas Inglés y Francés 60 %.
- Conocimiento General de la Industria.

SUPERINTENDENTE TÉCNICO

<p>HABILIDADES DE MANDO</p> <ul style="list-style-type: none">- Alta tolerancia a la tensión y control.- Orientación a resultados y control de calidad.- Agente de cambio, iniciativa y flexibilidad- Toma de decisiones competitivas.	<p>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Ejecución estratégica de procesos operacionales para el logro de resultados- Elaboración de planes y programas para el logro de resultados.- Organización de recursos humanos, materiales- Control de calidad en los avances de proyectos.- Administración de tiempos y movimientos.
<p>HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none">- Dominio, seguridad y claridad en la comunicación verbal.- Evaluar las necesidades del personal y desarrollarlas..- Capacidad para influir, motivar y delegar para lograr objetivos.	<p>HABILIDADES CONCEPTUALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Juicio crítico.- Pensamiento lógico y objetivo.- Capacidad de analizar y ejecución.- Aplicación de alternativas en solución de problemas.- Capacidad de innovación y creatividad. demostrando flexibilidad al cambio.

<p>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none">- Licenciatura variable- Posgrado o especialización en el ramo- Experiencia mínima de 3 años..- Manejo de los idiomas Inglés y Francés 60 %.- Conocimiento General de la Industria.
--

SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO

<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE MANDO</p> <ul style="list-style-type: none">- Planear, decidir, organizar y supervisar al personal.- Agente de cambio y mejora demostrando iniciativa y flexibilidad- Toma de decisiones en su ámbito de competencia.- Confrontación de retos para el logro de objetivos.	<p style="text-align: center;">HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Planeación estratégica y táctica.- Elaboración de planes y programas operacionales para el logro de resultados.- Organización de recursos humanos, materiales y financieros
<p style="text-align: center;">HABILIDADES DE RELACIÓN DEL FACTOR HUMANO</p> <ul style="list-style-type: none">- Persuadir y negociar con otros.- Dominio y claridad en la comunicación verbal y escrita.- Evaluar las necesidades del personal y desarrollarlas..- Capacidad para influir, motivar y delegar para lograr objetivos.	<p style="text-align: center;">HABILIDADES CONCEPTUALES</p> <ul style="list-style-type: none">- Juicio crítico.- Pensamiento lógico y objetivo.- Capacidad de analizar y simplificar.- Proponer alternativas de solución.- Capacidad de innovación y creatividad.

<p style="text-align: center;">CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y EXPERIENCIA LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none">- Licenciatura variable- Posgrado o especialización en Administración de Recursos Humanos.- Experiencia mínima de 3 años en el área de Recursos Humanos Puestos Ejecutivos..- Manejo de los idiomas Inglés y Francés 60 %.- Conocimiento General de la Industria.
--

C A R A T U L A

NOMBRE DEL CURSO : MOTIVACIÓN AL LOGRO.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN : P. E. M. E. X.

INSTRUCTOR : LIC. SANDRA CATALINA MARTÍN CANSECO.

OBJETIVO GENERAL :

Al término del curso los participantes establecerán 3 metas personales y 3 organizacionales de acuerdo a la Identificación e su Motivación personal y a la práctica de las estrategias de Motivación al Logro.

DIRIGIDO A:

EJECUTIVOS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

FECHA _____ SEDE _____

FECHA ÚLTIMA DE REVISIÓN : _____

PROGRAMACIÓN

1.- Material Logístico de la Instrucción

*** Recursos Audiovisuales.**

- Rotafolio.
- Pizarrón.
- Gises.
- Marcadores.

2.- Material Logístico del Participante.

- Libro.
- Hojas Blancas.
- Lápices.
- Gáfete.

3.- Espacio Físico.

- El transporte no será necesario, dado que el curso se llevará a cabo en el mismo lugar donde laboran.

- El servicio que se brindará en el transcurso de el curso será el café y galletas.

4.- Cartas de Notificación.

- Al departamento de la persona que va a tomar el curso, de qué fecha a que fecha.

- Instancias a contratar.

- Finanzas / Recursos Humanos / Secretaria del Trabajo.

(Anexos 1, 2, 3, 4)

CONTROL DE COORDINACIÓN (COSTOS)

HRS.	\$
EVENTO PRECEDENTE HRS. PROGRAMADAS 30 HRS. <u>INSTRUCTOR</u> ES IMPORTANTE SEÑALAR EL NO DE INSTRUCTORES X HRS DEL EVENTO <u>PARTICIPANTE</u> ES IMPORTANTE SEÑALAR EL NO DE PARTICIPANTES X HRS DEL EVENTO EXISTEN 2 ASPECTO QUE DEBEN CONSIDERARSE DENTRO DE EL CURSO COMO SON : - FALTAS (HRS). - RETARDOS. - INSTRUCCIÓN HRS INSTRUCTOR + HRS PARTICIPANTE. - INSTALACIONES HRS PRECEDENTE + INICIO TÉRMINO TOTALES	COTIZACIÓN SERVICIO DE CAPACITACIÓN. COT ENTRE HRS INSTRUCTOR. SUELDO X HRA. SUELDO DIARIO S.D ENTRE HRS DÍA = (SUELDO X HR.) HRS EVENTO PARTICIPANTE COTIZACIÓN DEL INSTRUCTOR \$ COTIZACIÓN CURSO + \$ PARTICIPANTES. \$ PROGRAMACIÓN. (COSTOS INDIRECTOS) TOTALES

CURSO SOBRE MOTIVACIÓN AL LOGRO

- El número de personas que deberán integrar este curso será entre 15 - 20 participantes.

- Dirigido al personal de mandos ejecutivos.

- Tiempo de duración del curso

- RECURSOS FINANCIEROS.

a) Solicitud de curso a la institución

b) Solicitud de presupuesto para pago a instructor

c) Coordinación con las áreas a las que pertenece el participante.

- RECURSOS ECONÓMICOS.

Se consideran los siguientes costos:

a) Costos Directos = los que se generan para llevar a cabo el evento, pago de instructor, material didáctico, renta de equipo, etc.

b) Costos Indirectos = los que contemplan; salario de los participantes, viáticos, etc.

- ÁREA DE ESTUDIO

Se requerirá de un salón amplio e iluminado, en el cual se pueda impartir el curso

- UNIDADES DE TRABAJO

A todas aquellas personas que tengan personal de mandos ejecutivos.

- TÉCNICAS

Se utilizarán = Dinámicas Vivenciales, Ejercicios Estructurados

- PERSONAL RESPONSABLE

Jefe de sección, instrucción administrativa, reportando al departamento de capacitación dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

- RESULTADOS.

Los resultados del curso se darán en dos aspectos:

a) Cualitativos.- A través de una Evaluación de Impresiones, donde se califican los aspectos de: Contenido y Duración del Curso, Actuación y Conocimiento del Instructor sobre la Materia y sobre las Instalaciones.

b) Cuantitativos.- Se refieren a la diferencia entre la evaluación de entrada (Pre-test) y la de salida (Post-test).

- RESPONSABILIDADES

No se especifican obligaciones para los participantes más que las de cumplir con los horarios establecidos y presentar las evaluaciones correspondientes.

- EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Antes de iniciar el curso se les proporcionará a cada uno de los participantes un CUESTIONARIO (Anexo 5) para evaluar e indagar acerca de su conocimiento sobre lo que será el contenido del curso.

Al término del curso se les volverá a evaluar por medio del mismo cuestionario para valorar, así como para comparar los cambios que se dieron en cada uno de los participantes al asistir al curso sobre Motivación al Logro.

CURSO SOBRE MOTIVACIÓN AL LOGRO

OBJETIVO:

Al término del curso los participantes establecerán 3 metas personales y 3 organizacionales, de acuerdo a la Identificación de su Motivación personal y a la práctica de las estrategias de Motivación al Logro.

TEMARIO:

I INTRODUCCIÓN

- a) Concepto de la Motivación.
- b) El ser humano y la motivación.

II PROCESOS MENTALES DE LA MOTIVACIÓN

- a) El pensamiento.
- b) El razonamiento
- c) La imaginación.
- d) La fantasía

III ESTRATEGIAS DE LOGRO

- a) Conceptualización y Aplicación de ejercicios estructurados
- b) Acciones para el logro
 - Enunciación y análisis de reacciones.

IV CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CON ALTA
MOTIVACIÓN AL LOGRO.

- a) Enunciación y análisis.
- b) Patrones de pensamiento.
- c) Patrones de comportamiento.
- d) Aprendizaje de los principios de logro.

V ELABORACIÓN DE MISIÓN Y META PERSONAL Y
PROFESIONAL

- a) Valores y reelaboración.
- b) Escribiendo el planteamiento de su misión personal y profesional.
- c) Sus papeles y metas clave.

VI. DISPOSITIVOS DE ENDEREZAMIENTO A LA MIRA

- a) Control de envío
- b) Petición de ayuda.
- c) Abogado del diablo.
- d) Halago con refuerzo.
- e) Recopilación de información.
- f) Metas compartidas.
- g) Metas comunes.
- h) Sistema Siegel.
- i) Proyección al futuro.
- j) Apuntar más alto.
- k) Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

a) **CONCEPTO DE LA MOTIVACIÓN.**

La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

b) **EL SER HUMANO Y LA MOTIVACIÓN.**

El hombre manifiesta sus acciones con conductas y aunque éstas sean objetivamente semejantes, los "motivos" pueden ser diferentes, siendo esto lo que nos mueve a un comportamiento específico, o sea todo aquello de lo que emerge una conducta. La motivación en este sentido representa una especie de motor que impulsa al organismo. Es conveniente aclarar que ningún tipo de conducta es instintiva, ésta es un modo de reacción organizado y relativamente complejo.

Por otra parte, nos encontramos en un medio circundante que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta humana, siendo indudable que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte de su comportamiento, los factores que incluyen son de tipo biológico, como son el hambre, la sed, el sustento sexual, psicológico y aún de tipo cultural y social.

Ejemplo: toda persona siente el hambre pero la cultura moldea las formas en que puede ser satisfecha.

En relación al trabajo, el término motivar, generalmente se usa como sinónimo de excitación y se destaca la "motivación hacia el trabajo" para afrontar las tareas más difíciles ; pero se enfoca al trabajo como si este fuera el

factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la actividad fuera capaz de incitar mantener y dirigir la conducta.

Se trata de convertir al trabajo en un fin ; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría este no es sino un medio para obtener otras cosas. Sin negar y apoyando el hecho de que en algunas circunstancias y bajo situaciones específicas, el trabajo en sí mismo es altamente satisfactorio y gratificante, todo en relación directa a cada persona.

La motivación es uno de los muchos elementos que hay que tomar en cuenta en un proceso productivo, ya que si el individuo desarrolla un esfuerzo éste se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización, dicho esfuerzo persigue dos clases de objetivos: los del individuo y los de la organización.

La organización trata de influir en la conducta de sus miembros y de que estos aprendan cuáles son sus operantes y de utilidad a la empresa, contribuyendo a que se alcancen los objetivos de ésta. Mayor será el éxito entre más comunes sean los objetivos de referencia y conforme sean más cercanos, tanto más será el esfuerzo puesto en juego.

Los objetivos personales tienen una naturaleza estrictamente individual, pero que no deja de ser humana común a todos los hombres y podemos pensar en encontrar motivaciones generales en investigaciones de McClelland, Maslow y Herzberg como las más importantes.

La motivación va a servir como un mediador generador de logros, objetivos y metas, es decir, que esto le permitirá a las personas realizar ciertas actividades que en otras circunstancias no serían capaces de realizar, así mismo les ayudara a que su comportamiento sea mucho más adecuado; Por lo tanto, el

hecho de que las personas se encuentren motivadas brindará mayores oportunidades de lograr el éxito en cualquier ámbito en que se desenvuelva.

II. PROCESOS MENTALES EN LA MOTIVACIÓN

Gracias a la mente , todos realizamos un trabajo continuo maravilloso que, primero almacenado y después procesando innumerables datos, permite la solución de nuestros problemas cotidianos. Este hecho , siempre sorprendente, es lo que denominamos "inteligencia".

Al nacer nos encontramos inmersos en un complejo mundo de colores y de sonidos, de estímulos y problemas, de imágenes y personas. Después, poco a poco, comenzamos a conocer ese mundo y logramos distinguir los diversos objetos, expresar nuestras ideas, recordar determinadas reglas, crear otras nuevas y resolver las numerosas labores de la vida cotidiana: todo esto constituye nuestra "actividad cognoscitiva", es decir, aquellas funciones necesarias para conocer y afrontar el mundo con los problemas que éste plantea para su transformación. El pensamiento también forma parte de dichas funciones.

a) EL PENSAMIENTO.

"Pensamiento" es un término que todos conocemos y que utilizamos con mucha frecuencia y con gran variedad de significados. También para el psicólogo el "pensamiento" es una actividad mental que se presenta en muchas formas: la del razonamiento para hacer planes y anticipar el futuro y el uso de la imaginación. Es difícil establecer cuáles son los límites que separan una forma de pensar de la otra.

b) EL RAZONAMIENTO.

Se refiere a la serie de conceptos que se utilizan para deducir y analizar unos de otros, así mismo nos permiten llegar a una demostración lógica, bien fundamentada para el logro de objetivos con una mayor certeza.

Frecuentemente nos hallamos en la circunstancias de concentrar nuestro pensamiento en alguna cosa precisa: sucede cuando percibimos un objeto y dirigimos hacia él toda nuestra atención, o cuando aprendemos una regla, la recordamos y la ponemos en práctica para alcanzar nuestro objetivo.

En casos especiales, también sucede cuando hacemos un razonamiento: éste se inicia con un problema específico y continúa hasta que se nos ocurre una solución. Decidir qué ropa ponernos, cuando baja la temperatura, elegir qué hacer cuando el automóvil no arranca o encontrar una cosa que no hallamos y que estamos seguros de haber visto un momento antes, son ejemplos de problemas que seguramente hemos tenido muchas veces. Sabemos, por lo mismo, qué ocurre en este tipo de situaciones: experimentamos una suerte de tensión (a veces placentera, a veces no tanto), una curiosidad que tiende a probar, a buscar, a preguntar y a preguntarse. En el razonamiento que conduce a solucionar un problema ponemos a prueba varias ideas y, por lo general, cuanto más numerosas sean estas ideas más probabilidades hay de alcanzar un resultado "óptimo o funcional"

A este respecto, los trabajos del psicólogo estadounidense Joy Paul Guilford son particularmente interesantes. El distingue dos tipos de pensamiento: el "pensamiento convergente" y el "pensamiento divergente". El primero es "cerrado", es decir, implica la restricción de las posibilidades y la producción de la única respuesta a problemas tales como "alto es a bajo como

largo es a ...", o como: "Diga cuál es el quinto número de la serie 2, 4 8, 16." Este tipo de problemas es el más abundante en las llamadas "pruebas de inteligencia". El pensamiento divergente, a su vez, es "abierto" porque requiere la producción del mayor número de respuestas a problemas del tipo: "Diga todas las maneras en que se puede usar una hoja de papel", o: "Escriba el mayor número posible de palabras que empiecen con la letra b". Según Guilford, el pensamiento divergente constituye un importante factor de la creatividad; ya que muchas veces se halla en la raíz de una forma brillante y original de resolver los problemas.

c) **LA IMAGINACIÓN.**

Una característica importante del pensamiento divergente es su desvinculación de los patrones preestablecidos: esto es, su libertad que permite fluir las ideas.

Otro tipo de pensamiento "libre" lo hallamos en la imaginación. También ella es independiente del pensamiento común y acostumbrado: al imaginar creamos algo nuevo, algo que nunca habíamos visto en los mismos términos. Imaginar significa concebir nuevas posibilidades: Ideamos la trama de una novela, planeamos pasar juntos nuestras vacaciones, dibujamos un garabato o una obra de arte, o bien, tenemos la idea de modificar un viejo hábito; en todo caso; antes de emprender cualquiera de tales actividades tenemos que crearnos una imagen que la Tierra era redonda antes de organizar su trascendental viaje, exactamente como nosotros imaginamos antes de invitar a los amigos para que la velada sea grata.

En el razonamiento, el número de soluciones a un problema es limitado: en cambio; en la imaginación se tiene mayor libertad para elaborar el material.

Pero hay un hecho que debe quedar bien claro: la imaginación no se produce de la nada, no es una especie de conjuro mágico, sino un modo de reorganizar en forma original el material ya existente en el individuo como parte de su experiencia. En otras palabras, no podemos nunca imaginar las próximas vacaciones junto al mar si no hemos vivido ya, aunque sea brevemente, esa experiencia, ni podemos idear aventuras con extraterrestres si no las hemos visto por lo menos alguna vez en el cine o en la televisión: sin embargo, utilizando el material ya conocido podemos inventar historias y forjar expectativas totalmente diferentes de las otras y que aparezcan como profundamente originales y personales.

d) LA FANTASÍA.

Yendo aún más allá, por el camino de la imaginación, llegamos a la fantasía o al soñar despiertos, que admite rebasar los límites de la realidad y del control conciente dejando que el pensamiento vague con entera libertad. Casi siempre la fantasía nace del sentimiento de insatisfacción ante el estado en que se hallan las cosas y del deseo de cambiarlas, aunque sea sólo en el pensamiento: en este caso la imaginación adquiere el significado de evasión y de compensación. El tipo de imaginación visto anteriormente lleva, con frecuencia, a la acción (planeamos las vacaciones, el artista pinta un cuadro, el escritor idea la trama de una novela), mientras que la fantasía solamente se produce por el simple gusto de vivirla y puede no tener otra consecuencia que la satisfacción personal.

EJERCICIOS PARA LA IMAGINACIÓN

El ejercicio consiste en lo siguiente: se le presentarán 3 láminas y usted escribirá una corta historia sobre lo que usted cree que representa cada lámina. No se trata de describir la lámina sino de escribir una historieta sobre sus personajes.

Para ayudarle a que cubra los elementos básicos que creemos debiera tener cada narración, puede utilizar las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué está pasando? ¿Quiénes son las personas?
- 2.- ¿Qué les ha conducido a esa situación? ¿Qué es lo que ha sucedido en el pasado?
- 3.- ¿En qué piensan? ¿Qué desean?
- 4.- ¿Qué sucederá en el futuro? ¿qué van a hacer?

Estas preguntas son tan solo guías, no se debe contestar cada una por separado sino elaborar una historia continua.

Debemos aclarar que no hay historias correctas o incorrectas. Cualquier clase de historia es buena. Trate de hacer sus historias interesantes, que trasluzcan que usted posee un conocimiento de cómo son y se comportan las personas y que puede escribir sobre casos humanos.

INDICACIONES.

Se le presentarán en total 3 láminas y usted escribirá una historia en cada lámina. E tiempo para escribir cada historia será de 5 a 6 minutos.







III. ESTRATEGIAS DE LOGRO

a) CONCEPTUALIZACIÓN EN BASE A EJERCICIOS ESTRUCTURADOS.

ANÁLISIS DE TAREAS

OBJETIVO: Determinar la capacidad que tiene para realizar un análisis de tarea. (Individual y Grupal)

RECURSOS MATERIALES

- Un salón amplio e iluminado.
- Hojas de Instrucción.
- Papel y lápiz para cada uno de los participantes.

DURACIÓN:

Está se llevará acabo en 2 periodos de 60', debido a que se harán 2 ensayos, uno individual y otro grupal.

TAMAÑO DEL GRUPO

- 15 a 20 personas.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO

En primera instancia se realizará la actividad de manera individual, posterior mente se dividirá en equipos de 3 o 4 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

Las instrucciones se darán a todos los participantes al mismo tiempo.

Una vez que se encuentren establecidos cada uno en su lugar , el instructor explicará brevemente la forma en que deberán realizar la dinámica.

DESARROLLO

- Se reparten las hojas, lápices y las hojas donde vienen las características que debe tener su análisis de tarea, a cada uno de los participantes.

- Se pide lean detenidamente su contenido.

- Una vez que todo ha quedado bien entendido.

- Deberán efectuar cada uno un análisis de una tarea que deseen formularse de acuerdo al puesto que cubre actualmente.

- Terminada esta actividad.

- Cada uno de los participantes expondrá brevemente su trabajo.

- Posteriormente se les pedirá se dividan en grupos de 3 o 4 personas.

- Una vez que se encuentran formados los equipos, se les pedirá que realicen la misma actividad, con las instrucciones ya establecidas, pero en esta ocasión se hará de forma grupal.

- Ya terminado el análisis de tarea se pedirá a cada uno de los equipos que expongan brevemente la actividad que realizaron.

- Finalmente se pedirá a cada uno de los participantes expresen la experiencia que experimentaron en las 2 diferentes formas de realizar la dinámica.

HOJA DE INSTRUCCIONES

El análisis de tareas que se vaya a realizar deberá contar con las siguientes características:

- **Qué hace:** se refiere a la serie de condiciones que constituyen cada cometido y, por tanto, el cometido o cometidos desempeñados en los puestos. Los elementos que deben considerarse en la fórmula son para valorar, elaborar, confrontar, dirigir, o influenciar los propios esfuerzos físicos y los de los demás.

- **Cómo lo hace:** son las modalidades operativas seguidas por el desarrollo del cometido; en especial:

a) Métodos de trabajo.

b) Máquinas, utensilios, materiales, instrumentos de medida, el equipo utilizado.

c) Normas a seguir, instrucciones escritas o verbales que recibe

c) Valoración de lo que hay que hacer

- **Por qué lo hace:** la razón por la cuál se desarrolla un cometido depende del objetivo del mismo; viene a ser una explicación, una motivación del "qué hacer", y del "cómo lo hace".

- **Qué requiere la tarea:** comprende las dificultades de desarrollo de los cometidos y los requerimientos físicos, de aptitud, de conocimientos y de capacidad.

Existen varios factores que deben considerarse para comprender con exactitud la tarea:

a) Autonomía operativa: está hace referencia a la condición que tiene la persona que de nadie depende bajo ciertos conceptos

EJEMPLO

- qué instrucciones o disposiciones recibe claramente ? de quién ?
- cómo son ? por que ?
- cada cuando las recibe y cuando? por que ?

b) Responsabilidad: está hace referencia a la obligación o cargo que debe manifestar la persona al realizar la tarea.

c) Esfuerzo físico y mental: esté se refiere a las características que debe cubrir la persona para poder llevar acabo la tarea.

EJEMPLO

- que atención es necesaria ?
- debe manejar.
- habla, etc.

d) Dificultad de las decisiones: está se refiere a lo difícil que puede ser realizar la tarea

EJEMPLO

- qué dificultades presenta la ejecución del cometido ?

e) Conocimientos y capacidad profesional.: está se refiere a la formación que debe tener cada persona para poder desempeñar mejor su tarea.

EJEMPLO

- cómo se aprende a desempeñar el cometido ?
- cuánto tiempo es necesario para ello ?
- qué aprendizaje es necesario ?
- en qué tarea o puesto ? etc.

f) Nivel intelectual: está se refiere a la capacidad, madurez, experiencia que se debe tener para realizar el cometido.

EJEMPLO

- qué madurez general ?
- qué experiencia profesional ?
- qué nivel de instrucción ? etc.

g) Requisitos de aptitud y físicos: está se refiere a las características que debe tener la persona para desarrollar mejor la tarea

EJEMPLO

- altura
- autocontrol
- capacidad de trabajar en condiciones arriesgadas, etc

h) Comportamiento: está se refiere a la forma en que debe comportarse durante la elaboración y ejecución de la tarea

EJEMPLO

- se requiere orden ?
- objetividad ?
- se requiere reserva ? etc.

i) Riesgos: está se refiere a los peligros a los que pueden exponerse las personas ante la realización de la tarea.

EJEMPLOS

- quemaduras
- cortaduras
- fracturas, etc.

L I D E R A Z G O

RECONSTRUCCIÓN

OBJETIVO: Permite el surgimiento de diferentes tipos de liderazgo.

Logra la toma de decisiones en grupo.

RECURSOS MATERIALES

- Un salón amplio e iluminado para que el grupo trabaje eficientemente.
- Papel y lápiz para cada participante.

DURACIÓN

-60'

TAMAÑO DEL GRUPO

- 15 a 20 personas

DISPOSICIÓN DEL GRUPO

- En equipo de 6 a 10 personas.
- En círculos.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

- El instructor explica el ejercicio de la siguiente forma:

" Hoy va a iniciarse la creación de su facultad, escuela, departamento, oficina, etc. A ustedes les ha tocado comenzar. Tienen que ponerse de acuerdo, por consenso en los siguientes puntos:

- ¿ Cuáles son los criterios que se va a buscar?
- ¿ Qué tipo de organización van a buscar?
- ¿ Cuáles son los primeros 3 trabajos que van a realizar?

DESARROLLO

- Los participantes tiene 10' para llegar a la toma de decisiones.
- Durante 20', se trabaja en equipo para llegar a decisiones razonadas y por consenso.
- Se discute el ejercicio.

TOMA DE DECISIONES EN UN GRUPO

ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS.

OBJETIVO: Lograr la identificación de problemas

Analizar estrategias para su solución.

Analizar las fuerzas impulsoras y restrictivas que funcionan en el grupo (o en una organización).

RECURSOS MATERIALES

- Un salón suficientemente iluminado, amplio y con mesas para que los participantes puedan escribir y trabajar eficientemente.

- Hojas y lápices.

- Un pizarrón (opcional).

DURACIÓN

- 60'.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO

- Frente al pizarrón, o bien en una posición que les permita ver claramente las gráficas.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

- El instructor debe explicar claramente las metas del ejercicio

- Se traza la siguiente gráfica, explicándola brevemente.

FUERZAS RESTRICTIVAS

4 _____

3 _____

2 _____

1 _____

NIVEL

ACTUAL

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

FUERZAS IMPULSORAS

DESARROLLO

- Cada participante hace una lista jerarquizada de las fuerzas restrictivas e impulsoras que se dan en el grupo (o en la organización).
- Se forman pequeños grupos que ponen en común los datos obtenidos, colocándolos en forma gráfica (como la anterior)
- Los grupos se reúnen para comparar sus gráficas y sacar una que sea representativa, dando un valor específico a cada fuerza.
- Finalmente se discuten tácticas para atacar las fuerzas restrictivas, reforzar las impulsoras y planear nuevas estrategias.

RETROALIMENTACIÓN

CAMBIO Y CRECIMIENTO PERSONAL

OBJETIVO: Romper el hielo detectando expectativas.

Analizar el cambio personal dentro de su dualidad,
oportunidad - amenaza.

Identificar las fuerzas y debilidades, para lograr
cambios personales.

Reconocer los obstáculos, para lograr cambios personales.

RECURSOS MATERIALES

- Un salón amplio e iluminado.
- Rotafolio o pizarrón.
- Hoja de trabajo para cada participante.

DURACIÓN

- 60´.

TAMAÑO DEL GRUPO

- 15 a 20 personas.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO

- Individual para contestar la hoja de trabajo.
- Subgrupal para el primer procesamiento.
- En reunión plenaria para el desarrollo de la conceptualización.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

- Este ejercicio, se basa en la autorrevelación, en consecuencia, se recomienda no usarlo en el inicio de un evento formativo, sino ya avanzado el proceso del grupo.

- Normalmente los facilitadores en proceso de formación, cuentan con uno o varios esquemas para hacer referencia a cambios personales, con los cuales destacan diversos aspectos de este fenómeno, según sus necesidades de entrenamiento. En este ejercicio es recomendable que se cuente con un modelo que se aplique a las personas, no a grupos.

DESARROLLO

- Cada participante llenará su hoja de trabajo, de manera individual.

- Se forman los subgrupos y se pide a los participantes, que después de haber leído y estudiado las hojas individuales de trabajo realicen un resumen subgrupal y lo reparten al grupo apoyados en hojas de rotafolio. El resumen es deseable que contemple una síntesis de los elementos más constantes que aparecen en las hojas individuales, de manera que queden plasmadas las tendencias del grupo en lo que se refiere a los cambios deseables, conciencia de los mismos, implicaciones, obstáculos y si el ejercicio debe detectar expectativas, también éstas.

- Ya en el procesamiento plenario, el facilitador tiene que buscar un patrón de elementos constantes en las respuestas subgrupales, para integrar un posible modelo de cambio personal con el cual todo el grupo esté de acuerdo. Para esta integración, se puede utilizar de manera implícita el modelo que el facilitador va a emplear durante el evento, o explícitamente, a través de compararlo con el

que en líneas generales estableció el grupo, de manera que analizando las diferencias y discrepancias entre modelos, puede llegarse a un tercer modelo.

- Una cuestión que ayuda mucho en este ejercicio es el que el instructor pueda graficar de manera sintética, los conceptos implicados en cada uno de los modelos de cambio personal. De manera que la comparación y conclusiones sean claras para los participantes.

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Instrucción para el participante:

En la actualidad, un fantasma recorre el horizonte intelectual humano, *la necesidades de cambio*, tanto del hombre como de su entorno y, desde luego, de la relación que se dé entre estos dos elementos.

El cambio se encuentra en la mesa de las discusiones y en el centro de la polémica se debate el binomio "volitividad - imperiosidad" del cambio, con argumentos polarizados, tales como:

CAMBIO VS. PROGRESO.

ENTORNO VS. PERSONA.

ANHELOS VS. AMENAZAS.

DESEO VS. ANSIEDAD.

LOGRO VS. RIESGO.

Pero lo que en verdad se está dirimiendo, en última instancia, es el interrogarnos qué tanto el hombre decide sus cambios personales.

Esta es la discusión por la cual serán identificadas las postrimerías del siglo veinte, sin duda alguna, porque hoy, es la discusión la que asume una dimensión histórica, debido a que resume una prospectiva imaginaria sobre la calidad de vida que se desee realmente. Obviamente esta polémica no se ha agotado, ni se prevé que se agote a corto plazo. Empero como un mera aproximación, le invitamos a realizar este ejercicio de reflexión, como un preludio para dimensionar la volitividad del cambio personal en el contexto cotidiano..

HOJA DE TRABAJO INDIVIDUAL

Aplicando el más alto grado de certeza personal que le quepa poseer, podría decirnos ¿qué cambios personales le gustaría realizar? en su:

TRABAJO

FAMILIA

SOCIEDAD

¿ Cómo se dio cuenta de anhelar / desear estos cambios?

¿ Qué implica estos deseos de cambio?

¿ Qué obstáculos tendrá que vencer para lograrlos?

¿ Cómo cree que le ayudará este evento para lograrlos?

SENSIBILIZACIÓN

ÚLTIMO DÍA DE SU VIDA

OBJETIVO: Esta técnica tiene la finalidad de concientizar a la gente en sus actividades a lo largo de su vida.

Permite cambiar las cosas que nunca se ha atrevido a realizar

RECURSOS MATERIALES

- Un salón amplio e iluminado.
- Hojas y lápices.

DURACIÓN

- 20'

TAMAÑO DEL GRUPO

- 15 a 20 personas.

DISPOSICIÓN DEL GRUPO

- De manera individual.

INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS

- El instructor explicará la forma en que deberá realizarse esta actividad; es decir, se les dirá a todos los participantes que si hoy fuera el último día de su vida que es lo que harían

¿ Qué les gustaría hacer y nunca se han atrevido?

¿ Se siente preparado para irse ya?

¿ Sabe qué es lo que le va a tocar?

¿ Cuáles son sus metas a corto plazo?

¿ Le tiene miedo a la muerte?

DESARROLLO

- Una vez que se les han dado las instrucciones a todos los participantes.
- Se les pedirá que escriban de manera individual ¿ cuáles serian las cosas que realizarían si este fuera el último día de su vida?
- Una vez que terminen esta actividad se comentara el ejercicio .

b) ACCIONES PARA EL LOGRO.

Las cinco siguientes estrategias de acción aunque se presentan por separado no son elementos completamente indispensables de *la motivación al logro*. Se combinan dinámicamente en un individuo lleno de energía, en constante movimiento, innovador, al que preocupa en sumo grado mejorar las cosas, hacerlas más aprisa, mejor, con mayor eficacia y más económicamente. Con fines didácticos empero, es más fácil describir las características de la estrategia para la acción por separado, aún cuando el resultado concreto de cada una de ellas se pierda de vista .

1.- Fijación de Metas

Es una situación en la que una persona debe depender de sus propias habilidades, moderadamente fuertes. Fija metas que signifiquen un reto y no metas imposibles o excesivamente sencillas y que nada exigen. Las metas extremadamente difíciles hacen poco probable el logro. Las metas sencillas hacen que el logro no satisfaga a quien las plantea.

Lo que sucede; típicamente es que la gente que tiene una fuerte motivación, fija metas en las que sus posibilidades de triunfo son aproximadamente de un 50 % según las estimaciones de sus habilidades y sus recursos. La gente que tiene poca motivación para la realización, tienden más a fijar metas extremadamente altas o bajas, comúnmente porque casi no hay riesgo, no hay incertidumbre y no existe reto verdadero para hacer sus mejores esfuerzos.

La gente que tiene una *alta motivación al logro*, al fijarse metas que constituyen un reto, realiza su mejor esfuerzo y acaba por tener más resultados tangibles de su hazaña, puesto que las metas fáciles tienen escaso rendimiento y las metas difíciles en extremo rara vez se alcanzan.

2.- Riesgos Moderados.

¿Qué significado tiene el juego para usted? ¿De qué manera afectó este significado en su actuación?

¿Un riesgo moderado es para todos el mismo? ¿Cómo se determina un riesgo moderado?

¿Podría usted definir cómo asumir un riesgo en términos de cálculo de probabilidades?. En particular, concretando; ¿Qué tipo de probabilidades están involucradas en el acto de asumir riesgos?

¿Considera usted su comportamiento en este juego como típicamente suyo en situaciones de competencia? ¿Sí o No? ¿Puede usted establecer analogías con otras áreas de su vida? Por ejemplo: ¿Qué tipo de riesgos toma usted habitualmente? ¿Qué tipo de competencia le estimula por lo general?, o bien ¿Evita usted todo tipo de competencia? ¿Qué tipos de fijación de metas y de toma de riesgos existen en su trabajo o en sus distracciones?.

3.- Uso de la Información concreta e inmediata de retroalimentación para modificar las metas.

Puesto que la persona con *fuerte motivación para el logro* escoge metas que constituyen un desafío y dado que actúa con intensidad, le agrada saber qué tan bien lo hacen. Así, pues, busca situaciones que le ofrezcan información concreta y regular la retroalimentación sobre sus adelantos o sobre sus retrasos; y usa la situación de retroalimentación para modificar sus metas o su

comportamiento. En el juego, dicha información proviene de las calificaciones de cada vuelta.

Tomando como base sus calificaciones sucesivas, el jugador de *fuerte motivación para la realización* modifica su estrategia y su comportamiento para acrecentar su posibilidad de logro.

Para la persona con una *fuerte motivación al logro* los aciertos consecutivos se toman como una indicación de que ya es tiempo de acometer empresas más arriesgadas. Antes de descansar en sus laureles, crea una nueva situación en la que la probabilidad de logro y el valor de éste exige una vez más el mayor esfuerzo que pueda realizar. Si la información de retroalimentación demuestra que lo hace muy bien, o incluso que está fallando, también esa información se toma como tal y no como calificativo permanente del individuo.

Más bien sirve para modificar su tendencia; para transformar la información negativa de retroalimentación en positiva, mediante el cambio de riesgo; para actuar de manera diferente; para volver a sopesar la situación; analizar los obstáculos con mayor meticulosamente y quizás para buscar ayuda. Este procedimiento no insinúa una idea fatalista de la aspiración sino más bien la adopción de una meta intermedia que haga posible el asegurar algunos aciertos a lo largo del camino, a medida que él se esfuerza en pos del límite que constituye el hasta ahora inalcanzable objeto de sus afanes. El proceso consiste en trabajar hacia arriba en pos del logro; más bien que abandonar el esfuerzo por causa del fracaso. En cambio, las personas que tienen *escasa motivación para el logro* cometen más errores con la información de retroalimentación. A menudo pasa, que tras el logro de varios aciertos, al esforzarse en pos de una meta con la que rebasan una determinada dificultad, insisten en alcanzar una y

otra vez la misma meta, con lo cual cometen un "error de cobardía". Su tendencia es no fijar metas altas. También paradójicamente, la gente con escasa "motivación para el éxito" a veces comete "errores de temeridad " al proponerse metas más difíciles tras de repetidos fracasos en alcanzar metas más fáciles.

¿Qué piensa de su actuación de una vuelta en relación a la otra?

¿Qué efectos tuvieron en sus pensamientos?

¿Qué tan bien usó usted la información de retroalimentación tomada de la "hoja del observador ", para establecer sus metas sucesivas en los juegos?

4.- Responsabilidad Personal

A las personas que tienen una *fuerte motivación para el logro*, les gusta colocarse en "la línea de fuego", para poner a prueba qué tanto es lo que pueden hacer. Les agradan las situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de los éxitos o de los fracasos. Es característico en ellos iniciar actividades en las que pueden asumir responsabilidad personal. Las situaciones en las que el resultado depende de la suerte o del azar, más que de la habilidad o al menos igual, no les resultan tan atractivas.

La persona con elevada motivación para el logro se ve a sí misma como un origen (alguien que hace que sucedan las cosas), que como un dependiente (alguien que espera que las cosas le sucedan).

REGISTROS DE REACCIONES

1.- MIS REACCIONES A LA FIJACIÓN DE METAS

2.- MIS REACCIONES A LA TOMA DE RIESGOS

3.- MIS REACCIONES AL USO DE INFORMACIÓN

4.- MIS REACCIONES A LA RESPONSABILIDAD PERSONAL

IV. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS CON ALTA MOTIVACIÓN AL LOGRO.

"El hombre con alto deseo de logro, no necesariamente es creativo en el sentido en que lo es un pintor o un escultor. El es, no obstante, ingenioso para adaptar y modificar lo que esté al alcance de su mano para solucionar el problema o lograr un objetivo".

a) ENUNCIACIÓN Y ANÁLISIS.

1.- A una persona con *alto deseo de logro*, le gusta tomar responsabilidades personales. Cuando él emprende una tarea, entiende claramente que la verá terminada. Quiere obtener el crédito del éxito de la empresa, pero está igualmente preparado para aceptar la culpa si fallara.

El individuo con *alto deseo de logro* entonces, no es la persona que acostumbre culpar a otras. Cuando él no tiene éxito, no se queja de su mala suerte, no culpa a sus supervisores, competidores, subordinados, ni al gobierno. A él le gustan los juegos donde intervienen sus habilidades, los juegos de azar, no son de su agrado, porque él no tiene control sobre los resultados.

Las tareas que esta clase de personas emprenden, las atacan con confianza en sí mismos y con entusiasmo.

2.- A una persona con *alta motivación al éxito*, le gusta tomar riesgos moderados. A él no le gustan obstáculos excesivos contra su éxito, ni una tarea demasiado fácil. La posibilidad razonable de fracaso le estimula para aumentar

su esfuerzo. El quiere dar de sí, hacer un esfuerzo extra para lograr su propósito. La persona con poco deseo de logro, prefiere una tarea fácil, donde sus posibilidades de acierto sean bastante altas o, en el otro extremo, trata de obtener metas que son claramente imposibles de obtener. En cualquier caso, su falta de seguridad lo conduce a evitar la razonable posibilidad de fracaso, si él no está seguro de tener éxito, quiere que todo el mundo comprenda que la tarea era tan difícil que nadie hubiera podido realizarla.

Una persona con *alto deseo de logro*, gusta de tomar cierto riesgo calculado cuando siente que está compitiendo contra un adversario digno, ya sea un competidor humano o las condiciones del juego.

3.- Una persona con *alta motivación de logro*, quiere saber los resultados de sus esfuerzos. El quiere alguna medida de cómo va progresando. Prefiere que ésta sea objetiva y que pueda hacer uso de ella tan pronto como entra en acción. Esto no sólo le estimula y satisface, sino que además lo usa para ajustar y mejorar esfuerzos. Encontramos que la persona con un alto deseo de éxito, busca tarea y ocupaciones donde este tipo de retroalimentación sea tangible como en ventas, producción, más que en relaciones industriales o de investigación.

4.- Una persona con un alto deseo de logro, tiende a persistir frente a la adversidad. No se descorazona fácilmente con el fracaso. La confianza en sí mismo que trae por dentro lo induce a perseverar a pesar de los obstáculos. El considera los fracasos como temporales y como parte natural del juego. El utiliza el conocimiento de sus fracasos también como una experiencia para aprender.

El individuo que tiene alta motivación de logro, no se contenta con dejar la tarea sin terminar, siente la tensión mientras haya algo por hacer o algún paso que pueda dar para lograr la meta. Así que tiende a continuar la tarea inconclusa y hace esfuerzos adicionales para llevarla a una conclusión definitiva.

Esto no quiere decir que debe estarse golpeando continuamente la cabeza contra la pared; cuando comprende que los obstáculos son demasiado grandes, él cambia rápidamente de tácticas sin reparos. Sin embargo, es evidente que no abandona fácilmente una tarea porque haya encontrado dificultades.

5.- Una persona con *alta motivación de logro*, tiende a ser innovador. Una vez que ha determinado sus metas, probará primero un camino y luego otro. Está dispuesto a probar alternativamente diferentes métodos para lograr sus objetivos. Para él, el camino a escoger es el que dará mejores resultados y no necesariamente el camino usual. Si el camino del sentido común no resultara, inventará nuevos métodos.

6.- La persona que tiene un *alto deseo de logro*, demuestra usualmente algo de competencia interpersonal. Reconoce la importancia de las relaciones interpersonales para lograr la mayoría de los objetivos. Por lo tanto, él dedica un esfuerzo razonable para desarrollar y mantener relaciones adecuadas con otros. Porque está orientado hacia las tareas, él selecciona a expertos, como colegas de trabajo en lugar de sus amigos. La gente con mayor necesidad de afiliación o de poder, prefiere compañeros de trabajo, que sean amigos o que tengan puestos de importancia.

7.- Un individuo *motivado por un gran deseo de logro*, se orienta hacia el futuro. Aunque no tenga necesidad de una idea clara de su meta a largo plazo,

él dedica su máximo esfuerzo a la tarea del momento con sentimiento subyacente, ya que la realización exitosa de la tarea lo preparará para actividades más importantes en el futuro. Puede verse que este sentido del destino daría lugar a sentimientos de confianza en sí mismo y la disposición de tomar decisiones y responsabilidades.

8.- Un individuo con *alto deseo de logro* puede decirse, que vive en "proceso", que los que tienen baja motivación al logro. No necesita la estructura completa de una situación para funcionar, él puede tratar mejor la ambigüedad, siempre tiene algún proyecto realizándose y está preocupado por falta de tiempo para terminarlo todo. Un ejemplo de esto es su tendencia de describir el tiempo como: "Un caballo que galopea", "un pájaro en vuelo", o un "ratero que huye". La descripción típica del tiempo por una persona de bajo deseo de éxito es "un océano quieto y sin movimiento".

9.- Una persona con *alto deseo de logro* tiende a ser móvil, es activa, inquieta, no se contenta con estar sentada sin moverse, le gusta tomar la iniciativa. Un pionero, un aventurero, está dispuesto a dejar su hogar y aventurarse en lo desconocido, tiende a viajar mucho, a visitar nuevos lugares. La persona con *bajo deseo de logro* tiende a permanecer dentro de las fronteras establecidas. La movilidad y flexibilidad de la persona con *alto deseo de logro*, se muestra en términos de ideas, así como de acción física. Alguien ha dicho que el epitafio de la persona con alto deseo de logro podría ser:

(" Aquí yazgo en mi final condición, dígame que yo probé la traición ")

10.- Una persona con *alto deseo de logro* no se siente completamente contenta. No se satisface con el "estatus Quo", ni se satisface con lo que ha logrado, sus estándares son altos y tan pronto como lo ha logrado su meta,

pone su vista en un nuevo y tal vez mas difícil blanco. El siempre está un poco en tensión cuando las circunstancias no le proveen trabajo que hacer, está inquieto hasta que pueda establecer nuevas tareas y dedicarse a realizarlas.

Para él , la vida es una "aventura razonable".

b) PATRONES DE PENSAMIENTO.

n - Logro	n - Afiliación	n - Poder
1. Competencia	1. El que busca establecer o mantener una relación cercana, íntima con otras personas.	1. Acciones fuertes que afectan a otros.
2. Encontrar o superar el standard de excelencia establecido por uno mismo	2. Preparación emocional relacionada con separación	a) Proveer asistencia, ayuda, apoyo, consejos no solicitados
3. Hacer algo único, original.	3. Deseo de participar en actividades amistosas como clubes, grupos informales, etc.	b) intentar influir o controlar sus acciones.
4. Involucrado en el progreso de la propia carrera.		- Regular su conducta o las condiciones de vida.
		- Buscar o guardar información que otros necesitan o buscan.
		c) Tratar de influir, persuadir, discutir, vender.
		d) Tratar de crear una impresión favorable
		2. Emociones fuertes (positivas o negativas), con resultado de acciones realizadas

c) PATRONES DE COMPORTAMIENTO.

n - Logro	n - Afiliación	n - Poder
1. Fija Metas	1. Prefiere estar con otros que sólo.	1. Es activo en la política de cualquier organización a que pertenece.
2. Toma riesgos moderados	2. Frecuentemente se relaciona con otros (café - teléfono)	2. Es sensible a la estructura de influencia interpersonal de todo grupo u organización.
3. Busca y utiliza la retroalimentación.	3. Más preocupado con las relaciones interpersonales del empleo, que con los de la tarea.	3. Colecciona objetos, o se hace miembro de la organización.
4. Toma responsabilidad personal de sus acciones para obtener resultados.	4. Busca la aprobación de los demás.	4. Hace el esfuerzo de ayudar a otros sin que éstos se lo pidan.
	5. En situaciones de competencia, funciona mejor en un ambiente de cooperación que sólo.	

APRENDIZAJE DE LOS PRINCIPIOS PARA EL LOGRO

La motivación para el logro puede subdividirse en diez pensamientos cuya lista se da a continuación. Los símbolos le ayudarán a usted a relacionar cada uno de los pensamientos para el éxito.

CLASIFICACIÓN	SÍMBOLO UTILIZADO
Imágenes de logro	IL
Necesidad	NL
Acción	AC
Sentimientos de logro	SL
Esperanza de logro	EL
Sentimientos de fracaso	SF
Temor al fracaso	TF
Ayuda	AY
Obstáculos Ambientales	OA
Obstáculos Personales	OP

IMÁGENES DE LOGRO

Competir con otros : (CO) Realizar una actividad en la cual el ganar o el hacer las cosas mejor que otros, es una preocupación primordial.

Competencia consigo mismo : (CS) Es una norma fijada por uno mismo, una superación. Es una acción de alta calidad.

Logro Único : Realizar una tarea más que ordinaria son acciones extraordinarias, tales como: invenciones, creaciones, etc.

Participación a largo plazo : Es una declaración expresa del sentimiento en relación a las metas de 2, 5 ó 10 años.

SUBCATEGORIAS

1. Necesidad . Declarar en forma explícita el deseo fuerte de lograr una meta.
2. Acción . Hacer algo en forma activa para lograr una meta.
3. Esperanza de Logro . Pensar sobre el logro que va a tener. Esperar que funcione la invención.

4. Sentimiento de Logro. Sentirse bien sobre el vencimiento de dificultades a la consecución del logro definitivo.

5. Sentimientos de Fracaso. Estar disgustado con las dificultades, o sentirse mal ante el fracaso.

6. Temor al fracaso . Esperar lo peor o preguntarse si va a tener éxito o no.

7. Ayuda. Ayudar a un personaje metido en una actividad relacionada con el logro.

8. Obstáculos Ambientales. Vencer los obstáculos que forman parte del medio ambiente y que impiden alcanzar la meta.

9. Obstáculos Personales. Vencer los obstáculos que están dentro de la persona y desarrollar las actividades dirigidas a la meta.

EJEMPLO

La historia de Cesar establece una norma que usted deberá observar continuamente en cada uno de los párrafos de la historia, representando los diez pensamientos que intervienen en el planteamiento de la realización. En virtud de esta estrategia especial, quizá la narración no tenga la fluidez de sus obras favoritas en la literatura. Para que usted pueda apreciar con claridad la pauta que siguen los pensamientos para el logro, nos hemos permitido sacrificar la fluidez y presentarle las narraciones deshilvanadas. Algunas de ellas le parecerán un producto de la fantasía o de soñar despierto. Tiene razón, así es.

Y viéndolo bien, quizá estas fantasías se parezcan a sus propios ensueños, porque es la fuente que habitualmente da origen al motivo para la realización del logro. La artimaña está en arrancar estos pensamientos del mundo del ensueño y encararlos en la realidad para hacer frente a los verdaderos problemas de la vida y de su propio futuro.

" Desde que Cesar estaba en el quinto año de la primaria había deseado llegar a ser Astronauta (necesidad). Pero sus padres no podían costearle el colegio (obstáculos ambientales). Aunque pudiera llegar al Colegio, Cesar comenzó a dudar de su capacidad suficiente para cumplir las rigurosas normas del entrenamiento para los Astronautas (obstáculos personales). El Maestro de Ciencias Naturales de la Secundaria de Cesar, antiguo piloto de a fuerza aérea, difería de este sentir y alentó a Cesar a fijar una meta propia el llegar a ser astronauta (ayuda). Gracias a la ayuda del maestro, solicitó una beca en algunas escuelas de ingeniería

que él consideraba lo pondrían en el camino hacia su meta: Adiestramiento para Astronautas (acción).

Poco a poco fue creciendo su confianza en el sentido de que podría obtener las mejores calificaciones en la Universidad para tener una buena oportunidad de ingresos en el programa espacial (esperanza de logro). Sin embargo, de vez en cuando tenía la sensación de que quizá estuviera apuntando demasiado alto y perdiendo oportunidades en otras ocupaciones más asequibles aunque no tan espectaculares (temor de fracaso). Esa idea le daba a la misma sensación de amargura que tenía cada vez que recordaba cómo había fallado un tiro a sólo dos metros de la meta en el fútbol de año nuevo (sentimiento de Fracaso). Recibió una carta de la Universidad que lo hizo sentirse hinchado orgullo; en ella le informaban que había sido aceptado como alumno de una espléndida beca (sentimientos de logro). Durante el primer año, Cesar obtuvo tan buenas calificaciones que lo convirtieron en el mejor estudiante de un grupo y según lo esperaba, en un candidato a la primera tripulación que se posara en Marte (imágenes de logro).

V. ELABORACIÓN DE MISIÓN Y META PERSONAL.

a) VALORES Y REELABORACIÓN.

Todas las cosas se crean dos veces, primero mentalmente, después físicamente.

Un arquitecto inicia con un plano. Los escritores parten ya sea de un esquema mental o escrito. Los compositores ponen en el papel los sonidos que están en su mente. Cada creación física comienza como una creación mental (como una idea, un plan, una intención) y después toma forma física mediante una acción o esfuerzo

Comenzar con el Final en Mente implica definir los valores que guiarán nuestra productividad.

Comenzar con el Final en Mente es más que sólo pensar claramente en productos acabados. Además de estudiar metas específicas y planes, ese hábito implica observar los valores que nos brinda una guía general

Comenzar con el Final en Mente es un proceso de reelaboración.

Al desarrollar nuestros valores y fijar metas que los apliquen estamos reelaborándose a nosotros mismos , reemplazando esquemas inútiles de pensamientos de conducta por esquemas afectivos. Esto no es fácil pues tendemos a caer en patrones viejos y cómodos. La reelaboración debe ser un proceso consciente, un hábito de conciencia deliberada y creación mental respaldado por intención clara..

Descubrimientos de una misión personal y profesional.

El planteamiento de una misión personal y profesional establece un propósito completo para nuestra propia vida.

Comienza a un nivel muy general, con el Planteamiento de una Misión Personal y Profesional

El planteamiento de una Misión Personal y Profesional responde a preguntas como:

PERSONAL

- ¿ Qué quiero de mi vida ?
- ¿ Qué es lo que valoro ?
- ¿ Cuáles son mis talentos ?
- ¿ Al final de mi vida que es lo que espero haber logrado ?

PROFESIONAL

- ¿ Qué espera la empresa de mi trabajo?
- ¿ Qué es lo que más valora de mi trabajo?
- ¿ Cuáles son mis talentos que la empresa ve de mi trabajo?
- ¿ Al final de mi vida laboral que es lo que la empresa espera haber logrado con mi trabajo?

El planteamiento de una misión personal y profesional, es el comienzo de un liderazgo personal. Establece parámetros generales para la vida en ambos ámbitos. Al referirnos a ello, y al internalizar su significado, escogemos lo que sirve a los valores y rechazamos lo que les opondría.

Escribir el planteamiento de la Misión Personal y Profesional es casi un acto de descubrimiento más que un acto de creación.

Escribir el planteamiento de la misión es realmente una aventura de auto descubrimiento. Estamos trabajando para descubrir nuestros talentos, nuestros intereses y nuestros más profundos deseos en la vida. Escribir el planteamiento de la misión puede ser un instrumento para aclarar cosas que de lo contrario no sabríamos. La mayoría de la gente en un momento de su vida, anhela una sensación de trascendencia y un propósito en la vida. la gente siente que posee talentos y aportaciones que ofrecer, pero no está segura de cuáles son esos talentos.

El planteamiento de la misión es una forma de descubrir esa sensación de tener un propósito en la vida conocernos mejor a nosotros mismos.

Hacemos más clara nuestra Misión Personal Y Profesional si la dividimos en papeles.

El planteamiento de una Misión nos brinda una guía general. La podemos hacer más específica si la aplicamos a papeles específicos. Un papel es una función que tenemos en la vida.

La mayoría de nosotros tenemos papeles de trabajo, por ejemplo. Podemos tener papeles familiares (padre, madre, encargado del mantenimiento del hogar, encargado del puesto familiar). Una vez más, la idea de encontrar algún sentido u orden en la vida dividiéndola en patrones significativos de actividades relacionadas.

Algunas veces las definiciones obvias de los papeles pueden no ser las más útiles. Por ejemplo, "director" puede ser nuestro título, pero nuestro papel puede tener un significado diferente, o bien nuestra función como director puede tener dos aspectos, cada uno de los cuáles sea un papel por separado. La

idea, entonces, es seguir refinando nuestra definición de los papeles hasta que sintamos que auténticamente le están dando orden y significado a nuestra vida.

Los papeles son la clave para generar equilibrio en la vida

Tal vez, el aspecto más útil de los papeles es que pueden ayudarnos a mantener un equilibrio en nuestras vidas. Por ejemplo, si al planear nuestra semana consideramos cada papel y nos preguntamos que debe hacerse en él, estaremos más equilibrados en nuestra efectividad que si simplemente atendemos las cosas de mayor presión.

Las metas definen lo que queremos alcanzar dentro de cada papel.

Los papeles son más específicos que nuestra misión, pero no son todavía lo suficientemente específicos para permitirnos planificar claramente. Necesitamos dar otro paso. Esto lo podemos hacer preguntándonos ¿ Qué quiero lograr dentro de este papel ? como respuesta, creamos metas, resultados específicos que queremos obtener en tiempos específicos.

Las metas constituyen bloques de construcción de nuestra misión y nuestros papeles. De estas metas podemos crear planes de acción específicos que nos ayudarán a triunfar en nuestros papeles y cumplir nuestra misión.

b) ESCRIBIENDO EL PLANTEAMIENTO DE SU MISIÓN PERSONAL

Muchas personas notan que el escribir el Planteamiento de su Misión Personal y Profesional puede ser más fácil con una "Experiencia en Perspectiva". Es decir, una experiencia en perspectiva permite que un individuo sea más consciente de sus valores clave al retraerse y ver la vida desde una perspectiva diferente. A continuación se presentan algunos ejemplos de Experiencias en Perspectiva:

EXPERIENCIAS EN PERSPECTIVA

- La comunión con la naturaleza tiene un efecto muy vigorizante y relajante en mucha gente. Si usted es de ese tipo de gente, plantee un viaje a la playa, el bosque o las montañas. Tome su libro de notas y planee pasar por lo menos medio día disfrutando de la belleza de la naturaleza y contemplando su vida desde una perspectiva más amplia y profunda.

- Otra posibilidad es pasar varias horas solo en un lugar tranquilo y aislado, tal vez con música suave. Es este ambiente realice las mismas cosas sugeridas arriba.

- Algunas personas son más hábiles para concentrarse desarrollando escenarios mentales que puede ayudarles a cambiar la perspectiva. Por ejemplo, imagínese que le acaban de informar que usted tiene un año de vida. Haga una

lista de las actividades que seguramente cumplirá e ese año. O tal vez puede asistir a su propio funeral mentalmente y escuche los elogios al carácter que usted desarrolló y los logros que tuvo.

PLANTEAMIENTO DE UNA MISIÓN (MUESTRA)

Veo cada día como una hoja limpia, como una oportunidad fresca de escribir algo nuevo y de tomar una nueva oportunidad. He valorado las experiencias de la vida y busco el aprender y crecer de cada una. En mis esfuerzos de cada día, no evado ni riesgos ni responsabilidades: tampoco le temo al fracaso, pero si a perder la oportunidad.

Soy cónyuge y padre responsable . Le doy prioridad a esos papeles. Valoro las diferencias y las veo como fuerzas. Busco conformar relaciones ganar - ganar complementarias con la familia, los amigos y compañeros de negocios. Para mantener estas relaciones saludables y para conservar un nivel alto de confianza, hago "depósitos" diarios en las "cuentas del banco emocional " de los demás.

En mis profesión soy responsable de los resultados, Actúo con valor, consideración y discreción. Prefiero que mi trabajo hable por mí y creo en adquirir la visibilidad a través de la productividad. Al planificar mi tiempo me concentro en los roles y metas claves para mantener el equilibrio y la perspectiva.

Sabiendo que la manera en que desempeño mis tareas afecta en la manera en que me siento sobre mi mismo, busco hacer mi mejor esfuerzo y registro la manera en que me siento diariamente en un diario personal.

Valoro mi libertad de elección personal. Soy un producto de mis decisiones más que de mis condiciones. No permito que las circunstancias, presentes o pasadas, determinen mis respuestas a los retos que enfrento. Prefiero concentrarme en lo positivo, trabajar dentro de mi círculo de influencia (actuar directamente en las cosas por las que puedo hacer algo).

PLANTEAMIENTO DE UNA MISIÓN FAMILIAR (MUESTRA)

La misión de nuestra familia es crear un lugar enriquecedor de orden, amor, felicidad y relajamiento, y proporcionar oportunidades para que cada persona se vuelva responsable, independiente y efectivamente interdependiente para alcanzar objetivos trascendentes.

EJERCICIOS DE APLICACIÓN:

PLANTEAMIENTO DE SU MISIÓN PERSONAL

Este ejercicio brindará una oportunidad para pensar acerca de algunos detalles específicos del Planteamiento de una Misión Personal.

1. Mis talentos y fuerzas personales de los que debo sacar provecho son :

2. Actitudes que quiero incluir:

3. Las tres cosas más importantes para mí son :

4.. a. Cuando veo mi vida personal en perspectiva, estas son las actividades de mayor trascendencia :

b. Si tuviera que agrupar estas actividades tan valiosas, éstas serían las categorías que utilizaría. (Estas categorías representan papeles personales).

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

EJERCICIO DE APLICACIÓN.

PLANTEAMIENTO DE SU MISIÓN PERSONAL.

Este ejercicio brindará una oportunidad para pensar acerca de algunos detalles específicos del Planteamiento de una Misión Profesional

1. Mis talentos y fuerzas profesionales de los que debo sacar provecho son:

2. Actitudes que deseo incluir:

3. Las tres cosas más importantes dentro de mi trabajo profesional son:

4. a. Cuando veo mi vida profesional en perspectiva, estas son actividades de mayor trascendencia:

- b. Si tuviera que agrupar estas actividades tan valiosas, estas serian las categorías que utilizaria. (Estas categorías representan papeles de trabajo)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

c) **SUS PAPELES Y METAS CLAVES.**

Identifique los papeles clave que tiene en su vida a nivel personal y profesional. Piense en ello en términos del planteamiento de su misión. Al identificar sus papeles clave, pregúntese a sí mismo lo siguiente: 1) ¿Están mis papeles en armonía con el planteamiento de mi misión ? Si, no ¿ por qué? 2) ¿Qué puedo hacer para que mis papeles sean congruentes con mi misión?

Describir 7 papeles Personales y de Trabajo.

Para cada papel, identifique las metas a largo, mediano y corto plazo y una fecha en la que usted piensa alcanzar cada una de ellas. Sus metas determinarán los resultados que obtenga en cada una de las responsabilidades de sus papeles. Establezca metas que representen un reto pero que sean alcanzables.

PERSONALES

PAPELES CLAVE:	METAS.	
	Qué	Cuando
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		
7.-		

TRABAJO

PAPELES CLAVE:	METAS.
Qué	Cuando
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	

VI . DISPOSITIVOS DE ENDEREZAMIENTO DE LA MIRA

Las siguientes páginas tienen una serie de "mapas de carreteras" para viajar por ellas hacia las metas que ha elegido. Hacer esto puede parecer curioso a primera vista, ¿Para qué tantas maneras de ir de aquí para allá? ¿No bastará con un solo camino correcto? ¿No hay un camino que sea el mejor? . Probablemente no. No hay dos personas iguales. Aún para viajar de un pueblo a otro hay quienes se van por la supercarretera, otros buscarán atajos y habrá quien escoja la ruta más larga pero con escenarios naturales. Es el esfuerzo para alcanzar metas pueden estar latentes trayectorias humanas, velocidades, destinos, estilos de viajar incluso más complicados. La diversidad de los dispositivos para enderezar la mira hace posible que usted seleccione el método más adecuado a sus propias necesidades.

Hay algunos dispositivos de los que se hablan en las siguientes páginas. Estos métodos de planear y de esforzarse en pos del éxito, contienen la esencia de lo que hace una persona con una fuerte motivación para el logro (todos los elementos del planteamiento, los sentimientos y las estrategias de acción) . Aunque esta pauta se identificó gracias a varios años de estudio con personas con fuerte motivación para el logro, son pocas las personas que encajan exactamente en el molde. ¿ por qué ? Suponga que usted hace un molde del típico hombre latinoamericano recurriendo a los promedios de todos los datos estadísticos sobre su altura, peso, color de ojos, cabello, complexión, tamaño del calzado, medidas de la cintura, longitud de brazos, entre otros. Ese molde les quedaría exactamente a unos cuantos hombres. Aunque representa a todos.

De la misma manera, son pocas las personas que pueden usar un mismo dispositivo de enderezamiento de la mira exacta y completamente. Habrá quien necesita cambiar la secuencia o el ritmo. Otros deberán concentrar su atención en formar primero las metas de manera más precisa y en ahondar su propio compromiso. Quizá otros necesitan concentrarse en las estrategias de acción y en las maneras de empezar, mientras otras deseen utilizar estos dispositivos en combinación, pero (cualquiera que sea el dispositivo de enderezamiento de la mira que usted escoja) todos abarcarán elementos claves del patrón básico del planteamiento y de las estrategias de acción para alcanzar la meta fijada.

a) **CONTROL DE ENVIÓ.**

¿ Para quién es ?

" El control de envío " tiene todos los elementos esenciales del planteamiento y de las estrategias de acción para el logro. Es de utilidad inmediata para quien ambicione organizarse a si mismo en grado sumo, o sea, ser de las personas que quieren saber con anticipación todo cuanto sea posible acerca de los hechos y las posibilidades, que se relacionen con su meta.

¿ Cómo es ?

Este tipo de planteamiento para el logro se aplicó en gran escala a lo largo de diez años que culminaron con el lanzamiento a la luna de la nave espacial "Apolo 11" en el mes de julio de 1969. Se estudiaron todos los hechos y posibilidades que se tenían a la mano. Miles de científicos y técnicos se organizaron en grupos de trabajo para elaborar una serie de envíos espaciales progresivamente más difíciles. A medida que seguían los problemas, tanto los grandes como los pequeños se encantaban las soluciones y se integraban en los

preparativos para el siguiente lanzamiento al espacio. Todas estas respuestas se estructuraron para formar el enorme sistema de tiempos, adiestramiento y acción que produjo el primer gran paso del hombre en el espacio interestelar.

b) PETICIÓN DE AYUDA.

La petición de ayuda es una técnica para aquellas personas a las que resulta difícil aceptar un compromiso ante sí mismas. (un ofrecimiento o una promesa que se sienten obligados a cumplir). ¿Qué deben hacer? Dejar que sea otra persona la que asesore el compromiso - ayuda a hacer más importante la meta.

¿Cómo es?

Con frecuencia se consideran las campañas políticas como conjuntos de frases altisonantes pero huecas. Los organizadores de las campañas frecuentemente trabajan extraordinariamente para evitar promesas concretas y específicas. Sin embargo, hay candidatos serios que hacen promesas a los electores. En otras palabras, el candidato fija metas conforme a las que puede apreciar su calidad humana. Por ejemplo: implantación de nuevas leyes o la solución a ciertos problemas. El político que así lo hace puede estar seguro de que los ciudadanos le recordarán sus promesas. Puede suceder también que los ciudadanos, conscientes de lo que trata de hacer, le ayuden con cartas de apoyo, colaboraciones en todos sentidos e información.

¿Cómo funciona?

Al solicitar ayuda, usted expresa ante un grupo de personas cual es su meta y, al mismo tiempo, trata de hacer que esa gente ayude a alcanzarla. Esto significa, por supuesto, que por lo menos algunas personas del grupo deben pensar que la meta de usted vale la pena. Quizá tenga que modificarla o

ampliarla un poco, con el fin de ganarse su aprobación. Una vez que se tiene este tipo de apoyo, puede pedirse a los asesores que cuiden el "Enderezamiento de la Mira" tanto cuanto usted quiera. Posiblemente usted quiera que le recuerden de vez en cuando esa meta, pero de una manera informal. O a lo mejor solicite que le pidan día con día informes minuciosos sobre el avance que vaya logrando. usted es quien tiene que ser el Juez de la presión que realmente necesita de los demás para mantener las promesas que se haga a sí mismo.

c) ABOGADO DEL DIABLO.

¿ Para quién es ?

El método de Abogado del Diablo es adecuado para aquellas personas que coordinan mejor sus ideas y aceptan diversos compromisos cuando sienten que hay pugna o argumentos en su contra. Podría compararse una persona así, con un buen clavadista que necesita resistencia del trampolín para salir disparado en un perfecto salto hacia atrás o en un doble salto mortal. Hay gente que, como el clavadista, necesita una firme resistencia antes de poder perfeccionar sus propios compromisos y transformarlos en una meta.

¿ Cómo es ?

Hace más de 2,300 años , el filósofo griego Sócrates elaboró un método de enseñanza que se basa en poner continuamente en tela de juicio (incluso atacar) los puntos de vista de sus alumnos. La firme resistencia del maestro obligaba al estudiante a defender sus puntos de vista con mayor minuciosidad y, a menudo a refinar mejor sus ideas. Todavía hoy en día, el método socrático es una forma eficaz de enseñar en muchas escuelas; el dispositivo del Abogado del Diablo funciona casi de la misma manera.

¿ Cómo funciona ?

A la persona se le fija una meta, de la cual no está segura se le asignan "dos abogados del diablo"; el individuo que se fija la meta de expresar en qué consiste. Los abogados del diablo le atacan y tratan de destruirla a toda costa. Por ejemplo, puede ser que un trabajador se fije la meta de terminar totalmente y bien los trabajos que se asignen para hacer en la oficina durante una semana. Los "abogados del diablo" pueden entonces objetar que ésta actividad sin importancia; que no representa ninguna superación de la persona de quien fija las metas, que la meta es demasiado fácil de alcanzar, etc. El que ha fijado esa meta, en respuesta a esos argumentos, debe defenderla lo mejor que pueda y una de dos: o se compromete más a alcanzarla o bien la modifica o la amplía

d) **EL HALAGO COMO REFUERZO.**

¿ Para quién es ?

El halago como refuerzo es una técnica para quienes no tienen suficiente confianza en su capacidad para alcanzar una meta. Entre esta gente puede incluirse toda persona que de hecho tenga fuertes sensaciones de inseguridad pero más a menudo incluye a gente que es demasiado modesta en cuanto a su opinión de lo que puede lograr.

¿ Cómo es ?

El halago como refuerzo es semejante a algunas formas de las porras en los juegos de fútbol. Esa gritería ayuda a que los jugadores tengan el ánimo bien dispuesto para realizar sus jugadas en forma verdaderamente magistral pero, quizás los jugadores reciben una ayuda mejor de parte del entrenador cuando éste les recuerda las buenas jugadas que realizaron para lograr las

victorias anteriores, así es como se acrecienta la confianza en si mismos y el deseo vehemente de triunfar.

¿ Cómo funciona ?

A quien fija las metas se le asignan de tres a seis compañeros para realizar una sesión de halagos para reforzarlas. El que fija las metas indica cuales es la meta; habla brevemente de los recursos con que cuenta para alcanzarla y describe también las dificultades que espera encontrar en el camino. Después de esta breve conversación, el que fijó la meta guarda absoluto silencio y toma nota de las afirmaciones de sus compañeros. Ellos le recuerdan durante la sesión, qué fuerzas grandes o pequeñas tiene para alcanzar su meta. Pueden incluso sugerirle, si consideran que sus fuerzas realmente lo justifican, que la meta por alcanzar sea más ambiciosa. Por ningún motivo mencionarán deficiencias. Una vez que han hablado todos los participantes de la sesión para animar al fijador de metas, éste toma nuevamente la palabra para indicar si la sesión tuvo éxito o no. Después de esto, los miembros de la sesión pueden continuar presentando con entusiasmo los puntos fuertes del fijador de metas hasta que se convenza razonablemente de sus posibilidades para alcanzar su meta. Durante este periodos de la sesión de halago como refuerzo, la persona que fija las metas debe permanecer nuevamente en absoluto silencio tomando notas.

e) **RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.**

¿ Para quién es ?

La recopilación de información constituye un dispositivo parecido al tipo de investigación científica llamado investigación empírica. La persona que necesita recopilación de información es de los que quieren un gran volumen de

información antes de decidirse. (Una persona así puede no haberse decidido aún a fijar una meta a estas alturas del juego) porque continúa buscando información en relación a su meta.

¿Cómo es?

Los científicos dedicados a la investigación generan ideas o hipótesis y luego avanzan metódicamente realizando experimentos cuidadosamente diseñados para ver si la idea es válida. Sólo los datos pueden demostrar la validez de una idea. Una información cada vez más abundante es la que lleva al científico investigador a modificar sus ideas o a dar un paso más hacia adelante en la comprensión de cómo funcionan las cosas.

¿Cómo funciona?

El fijador de metas que hace uso de la recopilación de información deberá acumular un gran volumen de información práctica sobre sí mismo, antes de que decida sobre su meta precisa. Dicha información puede recopilarse.

f) METAS COMPARTIDAS

¿Para quién es?

Hay personas para quienes es difícil trabajar completamente solas en alcanzar sus metas. Les agrada contar con compañeros cuyas fuerzas y debilidades se equilibren. Las metas compartidas constituyen un dispositivo para formular una nueva meta que pueden compartir dos o más personas.

¿Cómo es?

Para el espectador, las metas compartidas son similares a las negociaciones de un contrato en los negocios o en las relaciones entre trabajadores y empresas, que a menudo se antojan pequeñas guerras en las que cada bando trata de barrear con el otro. Por supuesto si ese fuera el caso, jamás

se firmarían contratos. Lo usual es que ambos bandos tengan que convenir en aceptar condiciones que representan ventajas recíprocas o desventajas equilibradas. Por ejemplo, a cambio de mayor salario y mejores prestaciones, los trabajadores pueden dar seguridades a la empresa de una mejor disposición para el trabajo y de una mayor productividad.

¿ Cómo funciona ?

Dos o más estudiantes, que tengan sus propias metas, toman parte en las negociaciones colectivas, para encontrar una meta común que incorpore sus propias metas a una meta importante. Las personas que participan, habitualmente sienten que sus primeras metas eran incompletas o que no se apegaban a la realidad. Lo que tratan de hacer es descubrir de qué manera los puntos fuertes de cada persona pueden ayudar donde la otra persona es débil.

g) METAS COMUNES

¿ Para quién es ?

El sistema de metas comunes es útil para aquellas personas a las que lisa y llanamente no les gusta fijar metas ni esforzarse en pos de ellas por sí solas (en otras palabras, personas que también tienen una fuerte necesidad de afiliarse a otras).

El sistema es útil para individuos que confían en sus propias habilidades, pero que quieren trabajar en pos de algo que sea más grande que la simple meta de una sola persona.

¿ Cómo es ?

Una forma interesante del sistema de metas comunes es una especie de competencia entre equipos de dos cada uno. Se toma en cuenta sólo la baja puntuación de cada uno de los equipos.

El acoplamiento de habilidades iguales y desiguales y de varias mezclas de habilidades especializadas se usa en muchas situaciones que van desde las que se dan en las actividades de atletismo, hasta las que se originan en las grandes organizaciones industriales y el de los grandes proyectos de investigación científica. Sucede en estos esfuerzos de equipo en pos de metas comunes que los deseos de alcanzar la meta son a menudo más intensos por el hecho de que las actividades despiertan tanto los motivos de afiliación como los que se refieren a alcanzar éxito.

¿Cómo funciona ?

El sistema de metas comunes pueden usarlo dos o más personas que trabajan en pos de una sola meta. Cuando no son más de dos personas las que trabajan de acuerdo, el mecanismo es muy sencillo pues se comparten la planeación, la acción y el apoyo mutuo. Cuando tres o más trabajan juntas, el mecanismo se hace más complejo. En todo buen equipo se requiere tiempo para que crezcan la cooperación, la coordinación, la perfección en el desempeño de un papel especial y la aptitud para dirigir y obedecer. Si tres o más individuos trabajan en equipo, a menudo resulta ser una buena idea el escoger un coordinador o un presidente que ayude al grupo a trabajar.

h) EL SISTEMA SIEGEL.

¿ Para quién es ?

El sistema siegel es un dispositivo ideado para morosos, para personas que tienen el hábito de dejar para mañana lo que pueden hacer hoy". La dilación (se refiere a retraso, detención o demora), es un obstáculo de primer orden en todo proyecto orientado a alcanzar una meta. El moroso es un individuo que puede dejar de medir su avance en un día arguyendo (se refiere a

echar en cara, probar, deducir, o argumentando) que puede hacer fácilmente el doble del trabajo al día siguiente. También es útil el sistema para quien quiera que tenga una vida sumamente ocupada en la que es preciso realizar bien muchas tareas cada día. El sistema siegal ayuda a organizar, jerarquizando todas las actividades de cada día con el fin de llevar a cabo lo que sea más importante. Puede usarse paralelamente con otros dispositivos del enderezamiento a la mira.

¿ Cómo es ?

El sistema siegal, tiene elementos como los que se encuentran en un presupuesto familiar; tiene además factores relativos a las puntuaciones semejantes a las que hay en los deportes en los que una persona puede competir contra sus actuaciones anteriores, como sucede en el golf, la arquería y las carreras. Cada noche Siegal hacía una lista de todas las cosas que quería hacer al día siguiente, luego asignaba un valor en puntos a cada elemento de la lista formulada. Todo aquello que se tomara poco tiempo o que no pareciera demasiado importante recibiría pocos puntos (1 - 4) mientras que las cosas que parecieran ser importantes o que pudieran requerir más tiempo, recibirían un valor en puntos (5 a 10).

Asignó un valor a cada elemento de la lista, cuidando de que el total no rebasara los 90 puntos, y dejó 10 puntos libres para las cosas que se presentaran inesperadamente durante el día; 100 puntos es un máximo que constituye un reto en día cualquiera. Su lista era más o menos como se indica a continuación:

L I S T A

ELEMENTO	VALOR EN PUNTOS	CALIFICACIÓN
-Llevar la ropa a la lavandería	20'	3
-Cambiar por dinero en efectivo la letra de cambio	10'	6
-Visitar a tres posibles prospectos de negocios.	1 hra.	10
- Leer 15 páginas de la obra de Tillich.	1 hra.	3
- Leer 20 páginas de la obra de Buber.	1 hra.	3
- Resolver los problemas 3.8 a 3.17.	1.5 hra.	
- Escribir a mis padres.		
- Describir sobre el tema del ensayo semestral.		
- Llamar a Susana para las notas de la clase, etc.		
- Hablar con el consejero sobre el cambio de materia.		
- Comprar tarjetas de 5 x 12 cms. para anotaciones.		
- Leer el primer capítulo de la obra Lamb.		

Al hacerlo así no solo se ayudaba a competir consigo mismo, sino que también se suministraba la información de retroalimentación para evitar excederse en esfuerzos. Si por dos días seguidos tenía una calificación baja, sabía entonces que tendría que ajustar sus metas y tratar de hacer un poco menos, pero con mejor calidad. Haría por ejemplo que una tarea importante de lectura valiera 30 puntos más bien que el máximo acostumbrado de 10 porque de esa manera se aseguraría de tener que realizar una tarea excelente en lo que realmente contaba para ese día.

¿Se garantiza que siempre funciona este sistema? . No, hay quienes consideran un poco tonto aquello de calificar sus propios esfuerzos; hay quienes gustan tanto de ser morosos que no puedan dejar de serlo. Sin embargo, para quien lo originó así como para otras personas que lo han probado, el sistema ha aliviado realmente la ansiedad que antes acompañaba tanto su trabajo como su creación. Ha elevado las tareas de un nivel de simple logro rutinario a uno más emocionante de tipo de imágenes de aprovechamiento en el que es la persona la que fija, para sí misma, nuevas formas de excelencia cada día.

i) PROYECCIÓN AL FUTURO.

¿ Para quién es ?

Una vez formulada la meta, hay quienes pueden hacer planes de liberadamente y con precisión al mismo tiempo que prevén la mayor parte de las dificultades y ventajas que existen al tratar de alcanzar dicha meta. Sin embargo, hay otras personas que no son tan sistemáticas; les resulta difícil ver sus metas con frialdad, en términos de programas, lineamientos y listas. La proyección al futuro es un dispositivo que pueden usar para tener una versión

totalmente dramatizada de una situación futura. Generalmente, los ensueños se consideran como una pérdida de tiempo. Pero este recurso sugiere maneras de cómo pueden aprovecharse para la elaboración de planes bien programados e imaginativos.

Algunos días después, empieza a buscarlo (ACTO) confianza en la sensación de que ya haya pasado por todo eso (ESPERANZA DE LOGRO).

¿ Cómo es ?

La proyección al futuro tiene muchas características y ventajas espectaculares de las técnicas de las películas o de la televisión. Puede darnos panorámicas de excelente ángulo o acercamientos progresivos de los detalles. Puede ir hacia adelante o hacia atrás en el tiempo y pasar rápidamente de una escena a otra. No sólo puede darnos "repeticiones instantáneas", sino que puede cambiarlas para darnos la mejor visión.

¿ Cómo funciona ?

Usted puede dirigir su proyección al futuro de varias maneras. Probablemente puede idear alguna por cuenta propia, además de las que aquí se dan a continuación.

a) El Guión Invertido: Puede ser que, al soñar despierto, usted lo haga siguiendo la secuencia regular en el tiempo, comenzando con sus primeros esfuerzos y terminando en el momento en que alcanza su meta. Pero quizá pueda usted seguir la secuencia al revés. Comience con la escena en la que alcanza usted su meta y luego regrésese paso a paso, pasando revista a todos los eventos que le ayuden a alcanzarla. Por ejemplo, imagine el momento en el que usted alcanza su meta de incrementar su velocidad para escribir a máquina hasta 65 palabras por minuto y luego regrésese a los momentos en que usted

empezó a incrementar su velocidad hasta llegar finalmente a sus primeras dificultades para lograr avances pequeños.

b) Movimiento rápido y Movimiento lento: Deje que su ensueño avance con toda rapidez, como si se tratara de ese tipo de fotografía de tiempo rápido que en el cine nos permite ver cómo se abre una flor, o como se desarrolla, desde que nace hasta que el capullo se abre en unos cuantos minutos.

j) APUNTAR MÁS ALTO.

Los dispositivos para enderezar la mira son herramientas que usted usará para alcanzar sus metas. Como lo hace un carpintero o un plomero, las herramientas que usted utilice dependen de la meta particular por alcanzar. Por ejemplo, supongamos que usted quiere pasar del área técnica al área administrativa. Es posible que no se sienta muy seguro y que quiera una reunión en forma para dar fuerzas a su proyecto y ayudarse a evaluar sus posibilidades.

También es posible que quiere acrecentar sus posibilidades de éxito entrando en negociaciones colectivas (metas compartidas), a fin de encontrar un compañero de trabajo con talento complementario para que se puedan ayudar mutuamente.

Juntos podrían planear la estrategia, utilizando el control de envío y la proyección al futuro, y después llevar a cabo el sistema siegal.

Por otro lado, quizá su meta no sea tan compleja ni de tan largo alcance. Puede ser que su deseo sea descubrir cuáles son sus pensamientos de éxito. Conocemos un estudiante que acostumbraba utilizar un "contador" para registrar el número de imágenes de logro que le vinieron a la mente espontáneamente durante el día. esto le permitió identificar las circunstancias

que diariamente afectaban su motivación para el logro disminuyéndola o acrecentándola.

Durante este período inicial de práctica le recomendamos que ponga a prueba varios dispositivos para ver cuáles son los que resultan más eficaces para usted.

k) CONCLUSIONES.

Su propia meta única y original es la que habrá de determinar la mezcla de dispositivos que deberá utilizar.

Practicar la manera de esforzarse por alcanzar una meta y aumentar su motivación para el logro, es algo que puede hacerse en períodos semanales para lograr mayor efectividad. Una semana es suficiente para ver cómo van las cosas y lo bastante rápida para suministrar información de retroalimentación oportuna.

Cada período incluye un proceso de cuatro pasos, los cuales se plantean a continuación:

1.- Formule su meta de la semana

Si la meta "de importancia media", requiere más de una semana para alcanzarla, determine una submeta que pueda alcanzar en una semana, la submeta debe constituir un desafío, es decir, no será ni demasiado fácil ni excesivamente difícil de alcanzar en siete días. Finalmente, deberá buscar la manera de evaluar el progreso de cada día. ¿ Qué información de retroalimentación concreta obtiene diariamente, para ver con claridad su forma de actuar ? "Reuniendo información", es una sección que contiene algunas formas de llevar el registro del avance.

2.- Escoja sus dispositivos para enderezar la mira que va a utilizar, para esforzarse en pos de la meta.

Es posible que usted quiera hacer esta selección por sí mismo, o recurriendo a sus amigos de cuyo criterio usted confía, o bien consultando personas que le merecen respeto. No es necesario lograr una selección perfecta de dispositivos, ya que el propósito de esta práctica es experimentar, explorar y descubrir lo que sea mejor para usted. Además, irá usted notando el progreso durante la segunda o tercera semanas (mientras continúe practicando deliberadamente su habilidad en el uso de estas técnicas)

3.- Esfuércese en pos de su meta durante una semana.

Lleve el registro de su avance, de sus dificultades y lo que hace por superarlas, así como de sus logros.

4.- Evalúe la información de retroalimentación de la semana.

La evaluación puede hacerse en un grupo o individualmente. En uno u otro caso, el propósito es descubrir qué fue lo que se hizo bien y qué dificultades hubo, para que usted pueda mejorar en lo primero y superar las segundas, durante la segunda semana.

A continuación se le da una lista de preguntas que quizá le sea útil en la evaluación de la información de retroalimentación.

¿ Qué tan importante es para usted la meta ahora ?, ¿ Más ?, ¿ Menos ?, ¿ Igual?. La gente se esfuerza sólo en pos de aquellas metas que realmente quiere **(NECESIDAD)**. ¿ Siente usted que ha logrado algún avance ? **(SENSACIONES DE LOGRO)**. ¿ Qué idea tiene de sus dificultades ? **(SENSACIONES DE FRACASO)**

¿ La meta de la semana constituía un riesgo moderado ?, ¿ Debe modificarla ?, ¿ O conviene dejarla igual para la semana siguiente ?, ¿ Cuáles son sus esperanzas de éxito o sus temores de fracaso ?

¿ Qué obstáculos personales descubrió ?, ¿ Qué obstáculos ambientales ?

¿ Qué puede usted hacer para superar estos obstáculos (**ACCIÓN**), ¿ Qué iniciativas y responsabilidad personal, adicionales, puede asumir ?, ¿ Qué otra cosa puede hacer para investigar su ambiente ?, ¿ Puede usted pensar en otras formas para obtener una información de retroalimentación mejor y más útil ?

¿ Hay algún consejo de experto o alguna ayuda externa que usted pudiera utilizar para mejorar su actuación ? (**AYUDA**).

Después de meditar sobre estas cuestiones, la evaluación puede centrarse en dos preguntas que resumen todo lo anterior:

LA META DE USTED

¿ Es esta meta lo que realmente desea ?. ¿ No quiere hacerle alguna modificación?. ¿ No quiere usted definir una nueva meta ?.

LOS DISPOSITIVOS DE LA NUEVA META

¿ Quiere usted usar otros dispositivos para enderezar la mira ? ¿ De qué manera podría modificar las técnicas y estrategias para mejorar la semana siguiente ?

En este período de una semana de enderezamiento de la mira puede concentrarse en los siguientes pasos:

- 1.- Formule usted su mira.
- 2.- Escoja sus dispositivos de enderezamiento de la mira.
- 3.- Esfuércese según su meta.
- 4.- Evalúe su programa.

Usted puede continuar en este período mientras le sea útil y tenga sentido. Los cambios importantes no ocurren de un día para otro. Si usted quiere ser un buen trabajador, un magnífico estudiante, o un gran atleta; o bien destacarse en sus pasatiempos, tome en cuenta que se requiere tiempo.

Esto no significa que usted debe apegarse a este período de enderezamiento de la meta durante todas las semanas de los próximos diez años. Quizás prefiera un período de varias semanas; luego suspender la práctica por algún tiempo y después vuelva a empezar. El período para enderezar la mira le será útil hasta el momento en que alcance sus metas o cuando haya aprendido a manejar los dispositivos de enderezamiento de la mira lo suficientemente bien, como para que ya no necesite de esta guía.

Cuando esto suceda, verá, cómo habrá vigorizado enormemente su capacidad general para fijar metas de éxito, para planear la manera de alcanzarlas y para esforzarse en pos de lograr esas metas.

TENDRÁ USTED MÁS ÉXITO EN OBTENER LO QUE QUIERA.

Aunque en la evaluación y en la información de retroalimentación han sido parte integral de este Seminario, nosotros no tenemos al mismo acceso privilegiado a los éxitos y fracasos de sus experiencias que van a suceder después. También tenemos interés de saber cuántas aplicaciones nuevas descubre usted (y sus nuevas técnicas para la motivación al logro). En general, si se pudiera recibir información se le agradecería intensamente.

Sinceramente espero, como se afirma en la Introducción de este Manual, que los conocimientos y experiencias de este evento le sean de mayor utilidad posible, deseándole éxito.

CONCLUSIONES

De acuerdo a esta investigación se desprenden diversas conclusiones:

- En primera instancia se puede revalorar la importancia y el papel que juega la motivación desde sus primeras manifestaciones de estudio hasta la trascendencia que tiene en la actualidad el manejo de la misma.

- La motivación es un factor y elemento fundamental y básico en todo ser humano, ya que es el motor que permite activar e impulsar a realizar, desenvolver, luchar, enfrentar, entre otras, las diversas situaciones que se presentan, así mismo, la motivación origina y genera diferentes cambios en la vida del hombre, siendo estos muy visibles en todos los aspectos ya que cuando una persona se encuentra motivada su comportamiento tiende a ser mucho más positivo en cualquier ámbito en que se desenvuelva, además que busca por todos los medios lograr satisfacer todas las necesidades que surjan en ese momento y posteriores a estas.

- La motivación es un medio eficaz para incrementar la productividad y calidad de cualquier empresa, así como un incentivo de superación para el hombre.

- Considero que la motivación debería verse como una herramienta indispensable en la vida de cualquier persona, ya que ésta posibilitaría un cambio importante en la cultura organizacional, debido a que hoy en día casi todas las personas se han dedicado única y exclusivamente a realizar todas sus actividades tan metódicamente que se han olvidado de lo que en verdad quieren alcanzar en el lugar donde están laborando dejándose envolver y involucrar por el ambiente, sin importar sus metas, expectativas, logros, etc. orillando a un

estancamiento profesional y personal para solo dejar todo en sueños inalcanzables.

- El factor humano es un elemento fundamental y básico en cualquier ámbito laboral, ya que si este no existe, ningún otro factor dentro de la empresa va a funcionar correctamente

- Es importante señalar los diferentes medios que existen actualmente para difundir la motivación:

Estos son los medios audiovisuales, cinta de audio, libros, vivenciales entre otros, sin embargo el motivo por el cual los considero, es porque particularmente lo que son los cinta de audio los cuales tuve la oportunidad de escuchar, no resultaron muy benéficos, ya que las personas que impartieron estas conferencias lo único que provocaron en mi fue una situación de aburrimiento y fastidio, lo cual, considero se debió a la manera en que hablaban, el tono y timbre de voz, y la forma en que trataban de transmitir su mensaje.

- Por otro lado los medios de lectura parecen ser más flexibles, es decir, que utilizan un tipo de redacción que hace más fluida y entendible la comprensión de la lectura, además que desde mi punto de vista considero que éste si es un medio que permita y propicie un elevado índice de motivación.

- La Teoría General de Sistemas, es un medio eficaz y eficiente, que permite un mejor desempeño de los trabajadores en cualquier tipo de organización, principalmente porqué parte de lo que es un sistema, es decir, que a partir de su conocimiento esto va a propiciar una mayor apertura, entendimiento, que finalmente facilitara los objetivos o elementos fundamentales de los sistemas organizacionales.

- Cuando la Organización es visualizada como un sistema permite que se tenga una visión mucho más aceptada en el contexto en el que se desenvuelve constantemente, además de que a su vez le va proporcionando a la empresa una guía mucho más efectiva que permita incrementar la productividad y calidad.

- Los cambios que se han dado de la Psicología Industrial a la Psicología Organizacional son importantes y de considerar, dado que día con día las exigencias que se están manifestando en todos los ámbitos, demandan reestructuraciones constantes y competentes, por lo que a la Psicología le corresponde continuar luchando contra este inmenso monstruo de cambios.

- El Psicólogo Organizacional juega un papel importante y primordial en cualquier empresa, debido a que el es un medio clave y trascendental en el buen funcionamiento, debido a que cuando una empresa no cuenta con una persona preparada y capacitada, se corre el riesgo de que el personal que labore en dicha empresa sea ineficaz e ineficiente en su manera de desempeñar sus funciones, provocando quizá un decremento en su desempeño laboral, en la productividad y en la calidad de la producción, originando así, que la empresa no funcione correctamente.

- Ahora bien la Selección y el Reclutamiento del Personal son 2 elementos indispensables en cualquier ámbito laboral, ya que de aquí se inciden aspectos de consideración para la integración del personal, por lo que no porque existan empresas en las que sólo tengan los perfiles de puesto como requisitos de la empresa, reglas o normas establecidas no deban efectuarse estos elementos.

- Es necesario para toda empresa llevar a cabo estos requisitos, ya que una vez que se a canalizado al candidato más apto para cubrir un puesto

especifico, se tendrán más posibilidades de que desempeñe mejor sus funciones, y a su vez habrá un incremento en la producción y calidad de la empresa.

- Otro aspecto que va muy ligado a el buen funcionamiento y desempeño laboral es, el Adiestramiento y la Capacitación constante a los trabajadores, ya que muchas veces la empresa no proporciona a los empleados este tipo de actividades por que consideran que no son indispensables, y son perdida de tiempo y dinero, sin embargo es importante que estas actividades se realicen constantemente, debido a que la implementación de estas actividades beneficiar a todas las personas que laboren en las empresas, actualizándolos y perfeccionando sus conocimientos, sus habilidades y así mismo a las actividades en las que generalmente se desempeña, además tendrán la oportunidad de elevar sus conocimientos sobre las nuevas técnicas que se estén generando. La finalidad que se tiene al realizar estas actividades es prevenir y evitar diversos riesgos que afecten a la empresa, además que de esta forma se tendrán más posibilidades de éxito.

- El mundo actual, así como el hombre demandan un cambio importante y trascendental, por lo que para poder dar este cambio, lo primero que se debe considerar es el rescatar en cada una de las personas sus deseos de logro, metas, expectativas, así como buscar la forma de poder realizar estas actividades lo más satisfactoriamente posible, lo cual, permitirá que no se de un estancamiento y exista una lucha constante que ayude a librar los obstáculos que se interpongan en nuestra camino.

R E F E R E N C I A S

ALDERFER, cit en ROBBINS, (1987). "Administración, Teoría y Práctica". Prentice Hall. México.

ALLEN, L. (1979). "La Función Directiva como Profesión". McGraw - Hill. México. cit en RODRÍGUEZ, V. (1993). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". E.C.A.S.A. México.

ATKINSON, J.W Y FEATHER N.T. (1966). "A Theory of Achievement Motivation" John Wiley and Son's. New York.. cit en MANKELUNOS, M. (1991). "Psicología de la Motivación". Trillas. México.

ATKINSON, cit en DAVIS, K (1983). "El Comportamiento Humano en el Trabajo". McGraw - Hill. México.

BERRIEN, F. (1968). "General and Social Systems". New Brunswick, N.J Rutgers University Press cit en CHIAVENTATO, I. (1992). "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw - Hill. México.

BURCK (1981). cit en SCHEIN, E. (1982). "Psicología de la Organización". Prentice - Hall Hispanoamericana. México.

CLELAND, D. y KING, W. cit en KAST. (1983). "Administración de las Organizaciones". Mc Graw - Hill. México.

✂ CORTÉS, I . (1993). "La Motivación y la Psicología del Trabajo". U.N.A.M. Tesis de Psicología. México.

CHIAVENATO, I . (1992). "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw - Hill. México.

CHURCHMAN, W. (1976). "El Enfoque de Sistemas". Diana. México.

DAVID, K. (1983). "El Comportamiento Humano en el Trabajo". McGraw - Hill. México.

FAYOL, H. (1979). "Administración y Gerencia de Empresas". South Western Publishing.

GUEST, 1962. cit en CORTÉS, I (1993). "La Motivación y la Psicología del Trabajo". U.N.A.M . Tesis de Psicología. México.

HERZBERG, F. (1957). cit en PÉREZ, G. (1975). "La Motivación en las Organizaciones Laborales". Librería de Medicina. México. D.F.

HOWELL, W.C. (1979). "Psicología Industrial y Organizacional". Manual Moderno. México.

JOHNSON & KAST. (1976). "Teoría Integración y Administración de Sistemas". Limusa. México.

KEITH, D. (1983) "El Comportamiento Humano en el Trabajo"

KATZ, D y KAHN, R. (1972). "Psicología Social".

KATZ, D . (1977). "Psicología Social de las Organizaciones". Trillas. México. cit en KAST, E. (1990). "Administración en las Organizaciones". McGraw - Hill. México

KAST, E. (1982). "Administración en las Organizaciones". McGraw - Hill. México.

KAST, E. (1990). "Administración en las Organizaciones". McGraw - Hill. México. No

LAWRENCE, P. & DAVID, D. (1983). "Renewing American an Industrial". The Free Press. New York. cit en KAST, E. (1990) "Administración en las Organizaciones". McGraw - Hill. México.

LEONTIEF, cit en RODRÍGUEZ, V. (1993). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". E.C.A.S.A. México.

LEWIN, K. (1969). "Dinámica de la Personalidad". Morata. Madrid.

LILIENFELD, R. (1991). "Teoría de Sistemas". Trillas. México.

MANKELIUNOS. (1991). "Psicología de la Motivación". Trillas. México.

MARMOLEJO, I . (1995). "La Participación del Psicólogo en los Procesos de Desarrollo de Programas Motivacionales en el Entrenamiento del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México S.C". Reporte de Trabajo. México.

MASLOW, (1970). "Motivation and Personality". New York. Harper and Row. cit en KAST, E & ROSEMZWERG. (1988). "Administración de las Organizaciones". Mc Graw - Hill. México.

MAYOR cit en STONER (1989). "Administración" Prentince Hall. México.

MCCLELLAND, D. (1979). "Motivación y Productividad". Diana. México.

MCCLELLAND, D. (1961). "The Achieving Society". New Yersey. cit en KAST, E. (1990). "Administración de las Organizaciones". McGraw - Hill. México.

MCGREGOR , O. cit en RODRÍGUEZ, V. (1993). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas"

MCTERR. (1979). "El Ámbito de la Motivación". Manual Moderno. México.

MERTON, R. (1980). "Teoría y Estructura Social". Fondo de Cultura Económica. México.

MURRAY, H. (1964). "Test de Apercepción Temática. T.A.T.". Paidós. Buenos Aires.

NUTTIN. (1978). "La Motivación". Nueva Visión. Buenos Aires.

PARSONS. T. (1969). "Suggestions for a Sociological Approach of the Theory of Organizations". Chicago Aldine Publish. págf. 45. cit en CHIAVENATO, I (1992). "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw - Hill. México.

PÉREZ, U. (1978). "La Motivación en las Organizaciones Laborales". Francisco Méndez Oteo. México.

REDDIN, J.W. cit en CHIAVENATO, I (1992). "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw - Hill.

REUCHLIN, M. (1980). "Psicología". Morata. Madrid.

REYES PONCE. (1994). "Administración de Empresas". Limusa. México. D.F.

ROBBINS, S. (1987) "Administración, Teoría y Práctica". Prentice Hall. México.

RODRÍGUEZ. (1978). "Psicología de la Organización". Trillas. México.

RODRÍGUEZ, E. (1988). "Motivación al Trabajo". Manula Moderno. México

RODRÍGUEZ, V. (1993). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". E.C.A.S.A. México.

ROSENBAUM. (1986). "Como Motivar a los Empleados de Hoy". McGraw - Hill. México.D.F.

- * SCHEIN, E. (1982). "Psicología de la Organización". Prentice - Hall ^{Uo}
Hispanoamericana. México.
- SMITH, C. y WAKELEY, J. (1986). "Psicología de la Conducta Industrial". McGraw - Hill. México.
- SVERDILCK, M (1980). "Administración y Gerencia de Empresas". Southwestern Publishing.
- STINCOMBE, (1978) cit en KAST, E (1990). "Administración en las Organizaciones". McGraw - Hill. México.
- SVERDLICK, M cit en RODRÍGUEZ, V. (1993). "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". E.C.A.S.A. México.
- TAVISTOCK, (1963). "Alternativas Organizacionales". Londres.
- TAYLOR, F. (1970). "Principios de Administración Científica". Atlas.
- TERRY, R. (1985). "Principios de Administración". C.E.C.S.A. México.
- VALDIVIA, G . (1969). "La Ciencia de la Administración". Limusa. México.
- VITELES, M. (1970). "Motivación y Moral en la Industria". Hispano Europeo. Barcelona, España.
- VON BERTALANFFY. (1968). "General Systems Theory" New York George Brasilier. cit en CHIAVENATO, I .(1992). "Introducción a la Teoría General de la Administración". McGraw - Hill. México.
- VROOM, V H. & DECL, E (1980). "Motivación y Alta Dirección". Trillas. México.
- * WERTHER, W. (1986). "Dirección Personal y Recursos Humanos". McGraw - Hill. México.D.F. ^{Uo}

WINTER BOTTOM. cit en WERTHER, W. (1986). "Dirección de Personal y Recursos Humanos". McGraw - Hill. México.D.F.

WHITTAKER, J.O. (1989). "Psicología". McGraw - Hill. México. D.F.

YOUNG, cit en VITELES, M. (1970). "Motivación y Moral en la Industrial". Hispano Europeo. Barcelona España.

ANEXOS



México D.F. a 28 de junio de 1996.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Periférico Sur No. 4271

Col. Fuentes del Pedregal

C.P. 14140 México D.F.

At'n **Lic. Alejandro Espinoza**
Director de Capacitación y Desarrollo

Estimado Lic. Espinoza: Por este conducto nos es grato enviarle un saludo a la vez de solicitarle su apoyo para realizar los tramites correspondientes para avalar el curso de Motivación al Logro, el cual fue investigado y desarrollado por su servidora, con base y aplicación de mi carrera, aunado a mi interés en el área de capacitación. Agradezco de antemano la atención prestada además de ponerme a sus ordenes para proporcionarles el material correspondiente al curso o cualquier otro documento que requiera la gestión.

Adjunto Programa para su valoración.

Sin más por el momento, reitero mi voluntad para aclarar cualquier duda o comentario al respecto

Cordialmente.

Lic. Sandra Catalina Martín Canseco
PSICÓLOGA

Falta página

N° 198

México D.F. a 28 de junio de 1996.

Petróleos Mexicanos

Av. Marina Nacional No 329.

Col. Fuentes del Pedregal

C.P. 11300 México D.F.

At'n **Lic. Patricia Amador**
Director de Recursos Humanos

Estimada Lic. Amador: Por medio de la presente me permito saludarle, además de notificarle, sobre el curso que se impartirá de Motivación al Logro que se encuentra programado para el personal, el cual se llevara acabo en el presente año, con la finalidad de obtener un mejor desempeño laboral, y optimizar los recursos de la empresa por medio del factor humano a la vez de lograr una mayor productividad y calidad ejecutiva.

Sin más por el momento y agradeciendo de antemano la atención prestada a la presente, además de ponerme a sus ordenes para cualquier duda, o comentario al respecto.

Cordialmente.

Lic. Sandra Catalina Martín Canseco
PSICÓLOGA

Lic. Sandra Catalina Martín Canseco
Fray Angélico 66 .Col. Mixcoac
Tel. 598- 0808.

Lic. Rosy Salazar
Reclutamiento y Selección de Personal
P.E.M.E.X.

Estimada Lic. Salazar : extiendo la presente para saludarle e invitarle a Ud. y su personal , al curso de Motivación al logro que se llevara acabo del 1º al 5 de julio del presente año , teniendo una horario de 5:00 p.m. a 8:00 p.m., en el auditorio "Lázaro Cárdenas" de P.E.M.E.X .

Solicito a usted envíe la lista de los candidatos a curso, o en su defecto delegue dicha tarea a nosotros.

Esperamos contar con su confirmación y la asistencia de todo su equipo, además de ponerme a sus órdenes para cualquier duda o comentario al respecto.

Atentamente.

Lic. Sandra Catalina Martín Canseco
PSICÓLOGA

CUESTIONARIO.

Contestar cada una de las siguientes preguntas de acuerdo a su conocimiento y/o experiencia.

1.- ¿ Qué es la motivación para ud ?

2.- ¿ Tiene ud. necesidades ? Sí _____ No _____

3.- ¿ Conoce los procesos mentales en la motivación ?

Sí _____ No _____

¿ Cuáles ?

4.- ¿ Qué tipo de necesidades tiene ?

5.- ¿ Cuáles son las características que ud, considera deben tener las personas motivadas ?

6.- ¿ De qué forma puede satisfacer sus necesidades?

7.- ¿Cuál es la importancia que tiene la motivación en su vida profesional ?

8.- ¿ Sus necesidades son más profesionales, iguales, o más personales que profesionales ? Sí _____ No _____

¿Porqué?

9.- ¿Cuál es la importancia que tiene la motivación en su vida personal?

10.- ¿ Considera ud que ya ha logrado todas sus metas ? Sí _____ No _____

¿ Porque ?

11.- ¿ Conoce alguna (s) técnica (s) o dinámica (s) motivacionales ?

Sí _____ No _____

¿ Cuáles ? _____

12.- ¿ Se considera una persona satisfecha con su manera de ser ?

Sí _____ No _____

¿ Porqué ? _____

13.- ¿ Ha participado en algún evento en el que se imparta o maneje la motivación?.

14.- ¿ Siente que necesita más estímulo del que le proporcionan los que lo rodean?

Sí _____ No _____

¿ Porqué ? _____

15.- ¿ Considera ud, que es necesario estar motivado para poder desempeñarse mejor ?

16.- ¿ Siente que la forma en la que se enfrenta y desempeña en sus actividades es la más adecuada ?

17.- ¿ Cuando se ha propuesto una meta, considera que se ha encontrado motivado

(a) ? . Sí _____ No _____

¿ Porqué ? _____

18.- ¿ Qué prefiere ud ser feliz, o estar bien consigo mismo ?

19.- ¿ Qué es lo que ud espera al finalizar su participación en el curso ?.

G L O S A R I O

Administración	Son los medios más adecuados para alcanzar las metas de la empresa
Agente de cambio	Persona y personas que sirven de catalizadores y que asumen la responsabilidad de dirigir el proceso del cambio.
Análisis de problemas	Habilidad para identificar el problema, tomando como base información: válida, relevante y suficiente. Capacidad para detectar y diferenciar causa (s) y efecto (s).
Análisis de puesto	Determinar las características del puesto en términos de habilidad, esfuerzos, responsabilidad, condición de trabajo para su valuación posterior, incluyendo los requerimientos y conocimientos técnicos profesionales para ocuparlo.
Competencia Profesional	Comprende aquellos conocimientos, académicos, así como conocimientos técnico y la experiencia necesaria para desempeñar, la función del puesto.
Comunicación oral	Efectividad en la expresión verbal en situaciones individuales o de grupo (incluyendo gestos y comunicación no verbal). Comunicación clara y concreta. Objetividad en la comunicación. Lograr captar la atención.
Conocimientos	Es la infraestructura teórica y práctica en los conceptos requeridos para el manejo de una función
Creatividad	Habilidad para generar ideas nuevas y/o dar apoyo a ideas ajenas que cambien la forma en que las cosas se hacen.
Criterios	Se refiere a los requisitos y características esenciales que definen el perfil de puesto ejecutivo

Delegación	Habilidad para entender: cuándo, dónde y porqué, las decisiones pueden ser mejor tomadas asignar responsabilidades.
Dirección	Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación el esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión.
Eficacia	Hacer las cosas correctamente.
Eficiencia	Hacer las cosas con claridad.
Ejecutivo	Líder en la organización que obtiene resultados a través de la coordinación de recursos y esfuerzos.
Evaluación de Desempeño	Proceso de retroalimentación y orientación que permite la claridad de los ejecutivos en relación a su desempeño en el cargo, deben centrarse en la eficiencia y la eficacia.
Experiencia	Es el tiempo mínimo indispensable para que una persona adquiera la habilidad en un puesto para desempeñar con éxito las responsabilidades de su puesto
Flexibilidad	Habilidad para modificar su estilo de comportamiento y enfoque administrativo para alcanzar una meta.
Habilidades conceptuales	Capacidad del individuo para comprender la complejidad de la organización global en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización. Esta habilidad permite que la persona se comporten de acuerdo con los objetivos de la organización total
Habilidades humanas	Capacidad y enderezamiento para trabajar con personas, comprender sus actitudes, motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.
Habilidades técnicas	Utiliza conocimientos, técnicas, métodos y equipos necesarios para la realización de sus tarea específicas a través de su instrucción, experiencia

	y educación.
Iniciativa	Uso del juicio personal, para formar decisiones en condiciones imprevistas.
Innovación	Uno de los valores de la nueva cultura organizacional en la industria
Juicio	Habilidad para alcanzar conclusiones lógicas basándose en la evidencia disponible a la mano.
Liderazgo	Habilidad para guiar a un grupo en forma efectiva. Es la habilidad para encontrar o construir nuevos cambios de acción dirigidos hacia la mejora continua.
Manejo de conflictos	Habilidad para manejar as diferencias que surgen entre dos o más individuos o grupos, que buscan alcanzar un objetivo común y obtener del manejo del conflicto un producto positivo.
Manejo del stress	Capacidad para trabajar efectivamente y con buenos resultados, en condiciones de presión, tales como : Limitación de tiempo y atención urgente de múltiples asuntos.
Manejo de la información	Capacidad para captar, interpretar y transmitir la información relevante, en el proceso de la comunicación
Organización	Habilidad para determinar y asignar los recursos necesarios (hombres, maquinas, tiempo y dinero) a cada actividad, de acuerdo con un proceso establecido
Perfil Ejecutivo	Integra las habilidades, conocimientos y el comportamiento estratégico del desarrollo y en el marco de referencia para definir aquellas habilidades propias de perfiles gerenciales.
Planeación	Es proyectar una visión de escenarios futuros y los medios efectivos para conseguirlo. Habilidad para considerar, durante cualquier proceso el resultado final,

	teniendo claro el resultado de cada actividad.
Planeación Estratégica	Son planes de acción con una visión global entorno y de la empresa hacia un propósito a largo plazo
Planeación Táctica	Son planes de acción concretos y específicos para lograr el propósito y normalmente son de corto plazo.
Percepción	Proceso activo del cerebro donde analiza la estructura percibida, organiza los componente y sintetiza la información de sus impresiones sensoriales a fin de darles significado al ambiente
Productividad	Es el hábito de iniciativa y responsabilidad de hacer que sucedan las cosas.
Reclutamiento	Proveer candidatos con el mejor potencial disponible en la localidad, considerando perfectamente personas de la misma empresa.
Selección	Escoger adecuadamente una persona, teniendo en cuenta no solo con ajuste a la función inmediata, sino también el aprovechamiento del elemento humano en un proceso de carrera dentro de las diversas áreas de la empresa
Solución de Problemas	Se refiere la habilidad destreza para identificar obstáculos que impidan alcanzar las metas y objetivos;
Tenacidad	Tendencia a manejar un problema.
Toma de Decisiones	Habilidad, tanto en lo individual, como en grupo, la mejor opción de acción, entre varias posibilidades presentación clara de la opción elegida