



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

---

---

REFLEXIÓN, PROPUESTA Y DISEÑO DE UN PROGRAMA  
INTEGRAL DE MOTIVACIÓN PARA EL ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS:

EL PROYECTO COLLAGE

TESIS QUE PARA OBTENER EL  
GRADO DE LICENCIADO EN  
PSICOLOGÍA PRESENTA:

HEBE ZOLINKA JANETT SILVA

JURADO:

TUTORA: ANA MARÍA ROSADO CASTILLO  
ALEJANDRA LUNA GARCÍA  
JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA  
MARÍA ESTHER ELVIRA ALMANZA BENÍTEZ  
SANTOS ALBERTO MIRANDA GALLARDO



México, D. F.

Septiembre, 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dedicar esta tesis como un homenaje a la persona que más amo en el mundo que es mi mamá deseando de todo corazón agradecerle su ejemplo, amor y apoyo incondicional que me ha brindado desde siempre. Del mismo modo le doy gracias a mis hermanos Ivan, Haideé y Mauricio por el cariño y complicidad en cada paso de mi vida.

Les agradezco a mis amigas Lorena y Jacqueline por albergarme en sus brazos cuando más lo necesitaba. Agradezco a mi abuelo sus consejos de vida que tanto me han enseñado. Igualmente le agradezco a mis dos ángeles: mi papá por ser el ejemplo de lucha que me ha inspirado en los momentos más difíciles y a mi tía Nora por hacerme sentir parte de un linaje muy especial y por mostrarme que la verdadera fuerza no está en el cuerpo, está en el corazón.

Agradezco a la UNAM por la oportunidad de sentir la inmensa dicha que significa ser parte del alma puma y a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza por abrirme sus puertas. Finalmente agradezco a mis profesores de la carrera por sus invaluable enseñanzas y muy en especial a la maestra Ana María Rosado Castillo por ser una increíble guía en la realización de este trabajo.

Sobretudo agradezco a Dios por acompañarme a cada instante, por darme la fuerza suficiente para realizar este sueño y por permitirme tener conmigo a mi mamá y a mis hermanos en este maravilloso momento.

Indice  
Introducción  
I. La psicología industrial  
II. Recursos humanos  
III. Motivación  
IV. Proyecto collage  
Conclusiones  
Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

La idea de crear un programa que asistiera de manera terapéutica al personal de las empresas surgió hace casi 8 años durante mi estancia laboral en Cinemex, donde pude percatarme de la ausencia de una perspectiva psicológica en el área de Recursos Humanos. Esto se traduce en la necesidad de ampliar el panorama de estudio de la psicología industrial para que este se dirija hacia el aspecto humano donde además de buscar beneficios para la empresa, el individuo pueda crecer como ser humano.

Durante el desarrollo de esta tesis pude percatarme de que la psicología laboral es un área desestimada dentro del ámbito psicológico y al adentrarme en la investigación, comprendí que una de las razones más importantes de esta descalificación se debe a que sus raíces son básicamente administrativas y que aun cuando las necesidades tanto físicas como emocionales del individuo no son excluidas de los objetivos de investigación, el empleado deja de ser tomado como un ser humano para asumir el rol de herramienta dentro del engranaje de la organización.

Sin embargo la investigación documental desarrollada en esta tesis, me ha permitido observar que esta área de la psicología no es puramente administrativa y que la gran mayoría de los aspectos que pueden afectar el desempeño del empleado sí han sido estudiados e incluso se han desarrollado alternativas de solución. Posiblemente el inconveniente ha sido el uso que se le ha dado a estas investigaciones, por lo que mediante el proyecto Collage, se hace una propuesta que busca beneficiar al individuo motivándolo a crecer como ser humano mediante diversas técnicas terapéuticas.

Siendo esta tesis una investigación bibliográfica para desarrollar un programa de motivación laboral, ha sido capitulada con los siguientes objetivos: el primer capítulo

pretende mostrar cuales son las bases teóricas de la psicología industrial, el segundo capitulo expone aquellos aspectos que se vinculan más con el objetivo de estudio del proyecto tales como el conflicto, el desarrollo del individuo dentro de la empresa, etc., el tercer capitulo presenta la evolución que ha tenido la motivación laboral en el transcurso del tiempo dando paso a aquellas teorías que han buscado dirigir la motivación hacia el desarrollo del individuo y no solo al de la empresa para finalmente mostrar aquellos aspectos que pueden darle calidad de vida en el trabajo al individuo. Por ultimo, el capitulo cuatro expone las bases teóricas de las herramientas que serán utilizadas en el proyecto Collage además de la propuesta del programa motivacional.

El hecho de que parte de la investigación desarrollada en esta tesis haya sido sobre psicología industrial y recursos humanos, obedece a que la experiencia personal me ha permitido darme cuenta de que uno de los aspectos más importantes en la vida del ser humano es el desarrollo profesional, el trabajo, aquello que le permite sustentarse económicamente y ese desarrollo profesional influye directamente en las emociones y en el estado anímico del individuo. La psicología como ciencia enfocada al estudio del comportamiento humano, no puede excluir al trabajo como uno de los aspectos fundamentales de la vida del ser humano y como tal, esta tesis menciona la dinámica con la que se manejan las relaciones humanas dentro de la empresa, con el objetivo de comprender cuales son aquellas áreas que afectan en mayor medida al trabajador y donde el psicólogo puede proponer pautas de acción en beneficio del individuo como empleado.

El campo de las organizaciones laborales, se ha convertido un campo interdisciplinario, ya que toda empresa entendiéndose como tal todo emprendimiento

humano en función de un proyecto, requiere del concurso de diferentes disciplinas para poder llevar a cabo sus actividades. El factor humano constituye un elemento esencial en el desarrollo de una empresa, por lo que la psicología como ciencia especializada en comprender la problemática humana a ganado un lugar sobresaliente de entre otras disciplinas.

La investigación realizada por parte de la psicología industrial en los últimos 50 años se ha enfocado más a la satisfacción de necesidades en el trabajador y las capacidades de la fuerza de trabajo, que en toda la historia de la humanidad. Sin embargo no bastan únicamente los conocimientos a fin de resolver los problemas de la organización, es necesario mejorar la condición humana y cultivar la capacidad emocional del personal. Es por ello que esta investigación documental tiene por objetivo el diseño de un curso motivacional donde a través de la terapia psicológica se le otorgue al empleado el espacio adecuado para desarrollarse emocionalmente.

La investigación bibliográfica de esta tesis expone aquellas condiciones de trabajo que lenta pero progresivamente van minando la salud mental del empleado, con el objetivo que durante la terapia el psicólogo tenga una guía bajo la cual pueda registrar cada sesión terapéutica tomando en cuenta que las experiencias estresoras se originarán de tres fuentes básicas: entorno, cuerpo y pensamientos. El entorno se refiere a las condiciones ambientales como por ejemplo la dinámica ambiental, condiciones de trabajo, demandas de adaptación, etc. Las fisiológicas se refieren al organismo: enfermedad, accidentes, trastornos, etc., lo cual se traduce a nivel corporal como amenazas exteriores produciendo en el cuerpo cambios estresores. Finalmente los pensamientos comprenden toda idea que le genere al individuo conflicto, tales

como: mobbing laboral, percepción de rechazo o peligro, una inadecuada cultura corporativa, etc.

La investigación que se realizó sobre la motivación laboral permitió comprender que tal como sucede en el área clínica, las motivaciones son tantas como los individuos. Por lo tanto, para estimular adecuadamente a cada trabajador se requiere un conocimiento profundo de la caracterización o patrón general de su conducta. La psicoterapia le ofrece a la organización la ventaja de que a diferencia de un curso motivacional clásico, el empleado recibirá una motivación personal de efectos más duraderos. Esto se debe a que la terapia psicológica le brinda al individuo un espacio de reflexión con un profesional, en el que puede afrontar los problemas que lo asaltan en su vida personal y donde puede percatarse que dichos problemas –que de acuerdo a la terapia sistémica no son más que aquello que le preocupa y lo lleva a solicitar ayuda psicológica- tienen solución.

El hecho de que las sesiones estén programadas a manera de curso permitirá al terapeuta: realizar el análisis funcional del problema en términos operativos y modificables, establecer junto con el trabajador un programa individual que le permita modificar las conductas que son relevantes en el mantenimiento del problema, fijar los objetivos de la terapia y sobre todo servirle de guía durante el transcurso del tratamiento.

Además de la terapia psicológica, el proyecto collage propone el uso de diversas herramientas psicométricas que permitirán sondear la evolución de cada participante. Esto tiene por objetivo que durante el transcurso del proyecto el terapeuta pueda hacer las modificaciones que considere convenientes para cada participante, así como



rechazar o descartar determinada prueba o técnica, hacer cambios en los integrantes del grupo, etc.

Como se menciona antes, el ser humano no es un ente aislado así como tampoco es una herramienta de trabajo. Es un ser multifacético con necesidades complejas que precisa satisfacer. El enfoque de la psicología industrial requiere un cambio de objetivos, pero no será satanizando la disciplina como se lograrán cambios, por el contrario se estará dejando de lado un cúmulo de investigaciones valiosas, que siendo retomadas y aplicadas bajo una premisa diferente significan un legado importante para el estudio de la conducta humana. Hace falta aún llevar las teorías a la práctica y trabajar en hacer de la psicología industrial un área humanística y no solo administrativa, pero hace falta sobre todo dejar de etiquetar a esta especialidad como “el pariente incomodo” de la psicología y darle la importancia que le corresponde como el área que estudia una de las principales actividades que realiza el ser humano durante su vida: el trabajo.



## LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

---

### 1.1 Definición

En 1976, Gilmer (como aparece citado en Chiavenato, 2001) señaló que la actividad del psicólogo en la industria no se limita a la mera distribución de pruebas psicométricas. La psicología industrial se define como: “la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano en el contexto industrial y de los negocios” (Blum y Naylor, 1995, como aparece citado en Chiavenato, 2001). Respecto al papel del psicólogo en la industria, Dunnette y Kirchner (2003) mencionan:

El psicólogo en la industria se interesa en crear circunstancias óptimas para la utilización de Recursos Humanos (...). Se ocupa de los problemas relacionados con la productividad humana, la ejecución del trabajo, la motivación, la seguridad física y mental de la persona, la interacción entre los requerimientos y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados (p. 19)

Dentro del ámbito laboral, las empresas productivas son el conjunto de organizaciones dedicadas a crear servicios (agencias de gobierno, empresas de entretenimiento, instituciones de servicio, hospitales, bancos, agencias de publicidad, etc.). La psicología dentro de la industria es la ciencia de la conducta humana, la cual se refiere a lo que es posible que hagan una o varias personas (Dunnette y Kirchner, p. 15). La inserción profesional del psicólogo en el campo de la industria y las organizaciones se dio fundamentalmente para responder a las demandas de ciertos sectores sociales, propiamente de la administración y específicamente de los campos sociales relativos a los sistemas de producción.

Así, según Emilio Ribes (1990, como aparece citado en Rodríguez y Díaz, 2001), en el contexto dado por las diversas teorías administrativas y las demandas cambiantes de una sociedad, específicamente de las necesidades particulares expuestas por los dueños de los medios de producción del siglo XX, la psicología incursiona en el campo de trabajo, es decir se le asigna un nuevo encargo social en virtud de la aparición de una nueva sociedad industrial y de la necesidad de seleccionar, predecir y canalizar a los individuos dentro de la división del trabajo.

## **1.2 Etapas**

La psicología industrial fue fundada formalmente a principios del siglo XX, pasando por tres etapas principales en su desarrollo (Rodríguez, 2001):

1. Etapa inicial (1900-1940): La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia que concertaba las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la psicología industrial se considerara un área específica de la psicología. A esta legitimación contribuyeron tres autores que suelen compartir el título de “padres de la disciplina”: Walter Dill (1903), Hugo Munsterberg (1913) y Frederick Taylor (1911) (como aparecen citados en Rodríguez, 2001).

2. Etapa de consolidación (1940-1960): El desarrollo de esta etapa refleja un incremento de estudios empíricos además de la aparición de nuevos rótulos para la disciplina: conducta organizacional y psicología de las organizaciones, desencadenando así que conceptos como productividad, rendimiento, permanencia y estabilización de la fuerza de trabajo se convirtieran en objetivos de trabajo, asumiendo la negociación como estrategia adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos.

3. Etapa de renovación (década de los 60's): Orientada hacia perspectivas más psico-sociológicas, sus temas de mayor interés fueron los relacionados con la estructura, tecnología y tareas, cristalizando el fenómeno organizativo. Se observan tres aportaciones relevantes durante este período: aproximación contingente, cognitiva y sistémica, así como un mayor refinamiento metodológico de mayor complejidad en los modelos que tratan de explicar el comportamiento individual y de grupo en el contexto de trabajo.

### **1.3 Sub-especialidades de la Psicología Industrial**

Muchinsky (2002) plantea que así como la Psicología general, la psicología industrial también tiene las siguientes subespecialidades:

- *Psicología de personal.* La psicología de personal se ocupa de las diferencias individuales determinando: habilidades humanas que se necesitan para ciertos trabajos, valoración de los empleados potenciales, entrenamiento para mejorar la productividad y evaluación del desempeño laboral.
- *Ergonomía:* se preocupa de comprender el desempeño humano en los sistemas persona-máquina, incluyendo el diseño de equipo y maquinaria para mejorar la seguridad y productividad del trabajador. A pesar de su practicidad, si las demandas de una máquina exceden a los límites de las capacidades humanas tanto la empresa como el personal que labora en ella se verán afectados. La ergonomía trata de modificar el ambiente de trabajo para que sea compatible con las habilidades y capacidades humanas.
- *Relaciones industriales:* en esta área el psicólogo industrial trabaja con problemas entre patrones y empleados y normalmente implican una labor sindical dirigiendo su

trabajo hacia los puntos de cooperación y los conflictos entre los grupos de trabajo, resolución de disputas dentro de la fuerza de trabajo mediante la negociación o acuerdos entre los diversos segmentos del personal de las empresas. El psicólogo industrial tiene contacto con especialistas en relaciones laborales; es decir, gente con conocimiento de las leyes estatales y federales sobre los derechos del empleado, negociaciones colectivas y sindicatos. A diferencia de otras áreas de la psicología industrial, las relaciones industriales están legisladas y una persona que trabaja en esta área debe tener conocimiento de estas leyes.

- *Desarrollo de las organizaciones:* esta área se centra en mejorar o cambiar (es decir “desarrollar”) las organizaciones para hacerlas más eficientes. El psicólogo industrial debe ser capaz de diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios y después evaluar la eficacia de los cambios. El desarrollo de la organización involucra el cambio deliberado y planificado de un sistema para resolver un problema particular; el cambio puede afectar al personal, a los procedimientos de trabajo o a la tecnología. El desarrollo de las organizaciones es la más nueva y menos estructurada de las subespecialidades de la psicología industrial. Esta área da la oportunidad a los psicólogos industriales de ayudar a las empresas a adaptarse a sus problemas.
- *Comportamiento Organizacional:* casi todos los empleados trabajan dentro de algún contexto organizativo que puede influir en sus actitudes y comportamiento. El trabajo en esta área se enfoca a factores tales como: comportamiento relacionado con el rol, presiones que los grupos puedan imponer sobre los individuos, sentimientos personales de compromiso hacia la empresa y modelos de comunicación dentro de una organización. Hay una influencia social fuerte en la

investigación del comportamiento organizacional debido a que las empresas son colectividades sociales. Al contrario de la psicología de personal que se preocupa más del perfil del individuo (por ejemplo, quien consigue ser contratado y quién no), el comportamiento organizacional se preocupa más por las influencias sociales y de grupo.

### **1.3.1 Comportamiento Organizacional**

Esta área es la más extensa y compleja de la psicología aplicada a la industria, donde el objetivo del psicólogo es buscar un mejor entendimiento del mecanismo que se maneja en las interacciones humanas de las organizaciones. Esta disciplina representa la fusión de la psicología diferencial, experimental y social, y en teoría es quizá el esfuerzo más sólido realizado para entender la conducta humana en la industria (Rodríguez, 2001).

Stephen P. Robbins en su libro *“Comportamiento Organizacional”* (2004) lo define como: “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de una organización”. El Comportamiento Organizacional se ocupa de estudiar tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Se ocupa por lo tanto de estudiar lo que las personas hacen dentro de la organización y cómo su conducta afecta a la misma (Davis y Newstrom, 2003).

Sin embargo, Hodgetts (2001) menciona que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo que será la experiencia y trato con el personal lo que

logre que el psicólogo aumente el conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones.

#### **1.4 El trabajador a lo largo de la historia**

De acuerdo a Suárez (1983, como aparece citado en Rodríguez, 2001), a lo largo de la historia la situación del trabajo se ha ido agrupando en cuatro etapas de acuerdo al momento histórico en el que se desarrollaron: en el mundo primitivo, edad media, época moderna y sociedad industrial moderna:

- 1) *El trabajo en el mundo primitivo.* Aunque el hombre primitivo tenía que trabajar debido a que su hábitat era físicamente hostil, no tenía la obsesión del trabajo. Su ética alababa el trabajo, pero no a quien trabajaba demasiado. Estos pueblos pasaban meses enteros en fiestas populares y derrochaban alimentos y bebidas sin preocuparse demasiado por el futuro.

Aunque el trabajo recibía una recompensa en forma de regalo, el hombre no trabajaba en función del salario. Tampoco trabajaba únicamente por la subsistencia, ya que había economías basadas en el prestigio. El primitivo trabajaba por presión social, prestigio y aceptación en su grupo. Quien no trabajaba aunque no tenía el peligro de morir de hambre, era aislado por su grupo social.

El hombre se dedicaba a labores como la caza y pesca mientras que a la mujer le correspondían la agricultura y las labores hogareñas. Era característica la organización cooperativa de las labores, debido a que se entendía al trabajo como expresión y fundamento de la solidaridad humana. El hombre primitivo trabajaba para sí y para la comunidad con entusiasmo y satisfacción ya que encontraba en el propio trabajo motivos para ejercerlo.

2) *El trabajo en la edad media.* El trabajo del hombre medieval era todavía muy natural. Las energías utilizadas además de la energía del hombre eran el agua y el viento. La industria se reducía a la artesanía pues debido a las malas vías de comunicación el comercio era difícil y la industria respondía únicamente al pedido de la ciudad que se alzaba como un átomo social sobre una colina rodeada de murallas y castillos.

Preponderaba la teoría corporativista y por lo mismo había un hondo sentido social en toda actividad. Reinaba el sentido de comunidad, de la justicia y de la moral económica. No había especulación en los precios ni diferencia entre precio real y precio útil. El trabajo estaba organizado alrededor de la familia.

Los trabajadores eran familiares del patrón. Existían las corporaciones que se preocupaban por la calidad del trabajo y no por reivindicaciones laborales. En general a pesar de su pobreza, el trabajador vivía contento. No pocos hombres se pasaban la vida labrando piedras para sus catedrales, esperando con su trabajo ganarse la vida eterna.

3) *El trabajador en la época moderna.* A partir del siglo XV toda la estructura socioeconómica del medioevo se desvaneció. Se desarrolló la ciencia, crecieron las ciudades, se abrieron vías de comunicación y con ello se unificaron las naciones. Se creó así un intenso comercio que movió a una mayor producción y a la búsqueda de mecanización. La ciencia, unida a la riqueza de los descubrimientos y a las nuevas energías (calor, carbón), transformó la artesanía en industria y las herramientas en máquinas. Todos estos cambios revolucionarios trajeron consigo nuevas actitudes y un nuevo estatus social del trabajador.



El comunitarismo (la organización medieval) cedió su puesto al individualismo (libre competencia). Lo económico prevalece sobre lo moral. Entre las consecuencias para el trabajo destacan: el trabajo deja de ser una acción social, ya no se realiza en familia y al efectuarse en una fábrica provoca cambios en las relaciones humanas, se crea el proletariado y surge la conciencia de clase ocasionando la lucha entre clases sociales, nace el sistema capitalista junto con el salario y la venta de trabajo en subasta pública, se crea el temor y desconfianza entre patrón y obrero, el trabajar se convierte en la antítesis de toda felicidad logrando satisfacer las necesidades físicas del obrero pero dejando poco a la satisfacción personal, nacen los sindicatos y la máquina transforma la relación trabajador-producto.

Con el invento de la máquina a vapor, el hombre se hizo más dependiente de los instrumentos. El ritmo de la máquina determina la rapidez con que debe moverse el hombre para que su trabajo no quede al vacío. La invención de la máquina crea además problemas psicológicos de diversa índole: frustración, inseguridad e insatisfacción. El trabajador no encuentra suficiente satisfacción en lo que hace; el trabajo se hace monótono, aburrido y agobiante, por lo que deja de ser un medio de autoexpresión y autorrealización.

- 4) *El trabajador en la sociedad moderna contemporánea.* Las características de la era contemporánea que dio inicio con el presente siglo son la masificación, la unificación del mundo por medio de las vías de comunicación y el imperio de la tecnología. Las exigencias de la oferta y la demanda se intensifican. Henry Ford (1913, como aparece citado en Rodríguez, 2001) descubre el principio del trabajo en serie. La tecnología revoluciona la vida laboral. Entre las características de la industria contemporánea se encuentran: la especialización de las tareas, el

automatismo, la búsqueda de economías de tiempos, movimientos, lugares, etc., relaciones sociales de trabajo limitadas y finalmente el obrero se convierte un átomo anónimo de un enorme engranaje productivo.

#### **1.4.1 La humanización**

La teoría contemporánea organizacional difiere radicalmente de la antigua. Los valores y necesidades de la nueva generación tampoco son iguales a los de la generación anterior. El pensamiento moderno se introduce en el aspecto laboral exigiendo el reconocimiento y satisfacción de las necesidades laborales del trabajador, por lo que algunas empresas empiezan a introducir programas como el enriquecimiento del trabajo y la participación del personal (Schultz, 1999).

Este tipo de programas representan el inicio de la humanización en la psicología industrial. Esto significa el paso a la tercera etapa de la revolución industrial. La primera fue *la mecanización*, y en ella se inventaron las máquinas para realizar trabajo físico. La segunda fue *la computarización*, época en que se idearon máquinas que efectuaban algunas de las actividades mentales del hombre y que regulaba el funcionamiento de otras máquinas. No obstante las diferencias de tipo tecnológico existentes entre ambos estadios de la revolución industrial tienen un aspecto en común: el interés se centra en la máquina y no en la persona que la opera.

La tercera etapa de la revolución industrial es *la humanización* la cual propone dar prioridad a las exigencias y aspiraciones del hombre. Este enfoque ha hecho que algunas compañías procuren mejorar las condiciones de trabajo mediante cambios en su organización (Cooper 1980, como aparece citado en Schultz, 1999). Schultz en su

libro "Psicología Industrial" (p. 285) menciona los efectos que ha tenido la humanización en algunas empresas de Europa Occidental y EUA:

- *Dinamarca*. En 1970, la Federación de Sindicatos de Dinamarca firmó un acuerdo con la Confederación de empresas; en el brindaba al personal la oportunidad de intervenir en la empresa. A raíz de estas medidas, muchas compañías danesas han modificado la manera de realizar el trabajo, un ejemplo de ello es una fábrica danesa de equipo electrónico que eliminó su línea de montaje y la sustituyó con pequeños equipos que construyen televisores desde el principio hasta terminar el producto. Cada obrero realiza varias tareas y esto lo enriquece considerablemente. Los miembros de los equipos organizan y realizan el trabajo que les toca. Se observó un aumento en la producción, calidad y satisfacción de los empleados; la rotación de personal y el ausentismo disminuyeron de manera considerable.
- *Alemania*. Un programa del gobierno de Alemania Occidental, denominado *Humanisierung der Arbeit* (Humanización del trabajo), proporciona subsidios a las firmas que implanten programas tendientes a elevar las condiciones del trabajo tales como Volkswagen y Singer, creando grupos autónomos de trabajo que brindan mayor participación, estímulo y enriquecimiento laboral a los empleados.
- *EUA*. Varias compañías han establecido programas de tipo humanista. Uno de los más ambiciosos es el que instituyó la General Motors. Con el apoyo absoluto de la alta gerencia y del sindicato, el programa comenzó en 1973, con el objetivo de mejorar la calidad de las condiciones laborales. Desde entonces equipos de psicólogos, gerentes y empleados han colaborado en el rediseño de puestos, plantas de producción y estructura fundamental de la organización. Cada vez que se proyecta una nueva planta, un psicólogo interviene en el diseño y planteamiento

para cerciorarse de que la instalación reúna las mejores condiciones de trabajo. Tanto los factores intrínsecos (identificación con el puesto) como los extrínsecos (ambiente físico) se tienen en cuenta, con el objetivo de optimizar las condiciones laborales. Hasta la publicación del libro de Schultz, los programas de la General Motors aun se hallaban en proceso de ensayo; sin embargo la primera de las sucursales donde se puso en práctica fue en Tarrytown (Nueva York) ya que mostraba las relaciones laborales más deficientes así como los niveles más bajos de producción. Al analizar los resultados después de 5 años de emplear el programa, los niveles de calidad en la producción eran los mejores de todas las plantas de la General Motors, disminuyó el ausentismo, aumentó considerablemente la satisfacción laboral y el número de quejas del personal se redujo de dos mil a únicamente treinta y dos.

No existe un solo modelo, enfoque o técnica que permita mejorar las condiciones del ambiente laboral en todas las empresas. Lo que tiene éxito en Dinamarca quizá fracase en EUA. Hay pocas reglas que garanticen una estructura organizacional más eficaz y el mejoramiento de vida del empleado. La flexibilidad es esencial. Cada compañía y cada departamento han de estar dispuestos a realizar ensayos y no desistir antes de descubrir el método que funcione mejor. En todo programa de este tipo, uno de los principios fundamentales establece que el individuo debe participar y colaborar en todas las etapas y niveles de la toma de decisiones (Schultz, p. 289).

## **1.5 La psicología organizacional en México**

México ofrece un amplio mosaico de situaciones distintas en las empresas. Zepeda (1999) menciona que a grandes rasgos, en México hay 3 tipos de empresas: líderes

que son modelo de desarrollo, importantes pero que presentan un pésimo desempeño y finalmente las que están en declive y son ejemplos de incompetencia. Cabe mencionar que en México la humanización aun esta en sus inicios y la categorización hecha por Zepeda, se remite principalmente a las prestaciones y cambios en los lineamientos de la cultura corporativa en cada empresa, donde este nivel de desarrollo varía considerablemente. Constituyen un ejemplo de estos cambios: Grupo Industrial Bimbo, Cemex, Televisa, Aeroméxico, Grupo Alfa, entre otras. Teóricamente es en estas empresas donde se están empezando a implementar programas actuales del campo de la psicología organizacional con el fin de capacitar y mejorar el servicio del personal.

Asimismo Zepeda, plantea que este tipo de empresas buscan desarrollar proyectos orientados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como en la toma de decisiones. Conceptos tales como: empowerment, equipos de alto rendimiento, inversión en capital humano, desarrollo de personal multihabilidades, grupos autodirigidos, justo a tiempo, creación de una organización de aprendizaje (learning organization), ABC (activity based costing), ABB (activity based budgeting), etc., forman parte de las bases teóricas en sus proyectos (Zepeda, p. 15).

El director de organización y recursos humanos de Cemex, Cosme Furlong (1996, como aparece citado en Zepeda, 1999) menciona al respecto: “Hoy estamos contratando cerebros conectados a unas manos, no las manos nada más. La gente quiere ser contratada como un ente completo, como persona completa, con todo y su cerebro de infinitas posibilidades. Porque si no contamos con el cerebro estamos desperdiciando un potencial increíble de riqueza” (p. 15). Difícilmente esto se observa en la realidad. Una cosa es el discurso y otra los hechos. Respecto a las empresas que

pertenecen al tipo de compañías importantes, pero que ante el mercado reflejan un **desempeño deficiente**, Zepeda menciona que se encuentran: Telmex y algunas de la industria Turística y Bancaria. Estas empresas poseen sistemas verdaderamente avanzados, sin embargo aunque ocasionalmente se emplean propuestas y proyectos orientados a impulsar cambios que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores por lo general estos proyectos se dejan en manos de personas que no cuentan con la preparación adecuada para obtener los cambios deseados (Zepeda, p. 17).

Dentro de esta clasificación, los directivos se muestran un tanto indiferentes a las modificaciones que puedan resultar en el personal después de la implementación de algún proyecto motivacional, y rara vez cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender. Se desea de quienes trabajan en estas empresas la participación y compromiso personal en la obtención de los resultados, pero se les niega cualquier injerencia en la identificación de áreas de oportunidad y en la toma de decisiones.

Con frecuencia, en estas empresas predomina el concepto de que los directivos son las personas que se encargan de pensar, mientras que los empleados y obreros están para hacer, y hacer bien. En los casos donde se llega a invertir en la capacitación de las personas, esta carece de un plan articulado, congruente y que responda a las necesidades detectadas; además se espera que con la simple participación del personal en un curso motivacional, se generen cambios considerables en el desempeño, sin que exista ningún cuestionamiento acerca de otros recursos que el personal pueda estar necesitando para hacer bien su trabajo. Salvo contadas excepciones, los dirigentes de estas organizaciones dejan de lado cualquier esfuerzo

por hacer explícita su filosofía institucional. La búsqueda de las utilidades es en sí misma el único objetivo por lograr.

Por último Zepeda menciona empresas que son ejemplo de **desempeño incompetente**, y que generalmente son las que pertenecen a la industria juguetera, electrónica, petroquímica y agrícola. Debido a la incursión de las empresas extranjeras en estas áreas, las organizaciones se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, por lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgo inconsistente, tratan de suplir la tecnología con el ingenio y se esfuerzan por apoderarse de pequeños nichos de mercado en los sectores pobres de la sociedad mexicana. La administración de recursos humanos simplemente no existe en estas empresas, con lo que los empleados pasan a ser únicamente una herramienta necesaria en el sistema (Zepeda, p. 19).

## **1.6 Cultura corporativa**

La cultura corporativa u organizacional se refiere a la forma como se hacen las cosas en una organización. Esta abarca las metas y las ideologías dominantes de la compañía, es decir la personalidad de la organización o empresa (Armstrong, 1991). La cultura corporativa también puede definirse como: “Un sistema de valores (qué es importante) y de opiniones (como funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento (la forma en que la empresa desea que se hagan las cosas)” (Georgiadis, 1987 como aparece citado en Armstrong, 1991).

El concepto de cultura corporativa nació en 1984 por Schein (como aparece citado en Armstrong, 1991), quien la definió como: “La cultura corporativa no es el

comportamiento abierto ni los artefactos visibles que cualquier persona podría observar al visitar alguna empresa. Ni siquiera es la filosofía o sistema de valores que el fundador pueda articular o sentar por escrito en varios estatutos. Es más bien el conjunto de supuestos que esta detrás de los valores y que determina los patrones de conducta y los elementos visibles tales como al arquitectura, el arreglo de las oficinas, los códigos del vestir, etc.”.

La cultura corporativa es distinta en cada empresa y se aprende paulatinamente al ingresar a alguna empresa; Schein sostiene que este aprendizaje se lleva a cabo de dos maneras. La primera es el modelo del trauma, en el que los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la erección de mecanismos de defensa. La segunda es el modelo de refuerzo positivo, en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar conforme la gente se adapta, hace frente a las presiones externas, y desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Las influencias del medio tienen un fuerte impacto en la cultura corporativa. La organización tiene que sobrevivir y prosperar en un medio externo turbulento o estable, y puede tener que conducir el negocio en determinadas direcciones, gústenle o no le gusten. El tipo de actividad que realice la organización será un determinante fundamental de su tecnología y de la forma en que lleve su negocio, y esto a su vez afectará la forma en que la cultura corporativa se desarrolle y se manifieste dentro de la organización (Armstrong, p. 14).

La cultura corporativa contiene supuestos acerca de la naturaleza de la empresa, de sus mercados y sus clientes, la forma en que debe hacerse el negocio, como debe organizarse el trabajo, la clase de personas que necesita la organización y cómo hay



que tratarlas. Una cultura corporativa puede ser fuerte o débil. Una cultura fuerte no necesariamente es buena; puede ser la cultura equivocada y resultar difícil de cambiar. Una cultura débil, e incluso una cultura precisamente inexistente, puede ser aceptable siempre que la organización funcione bien. Dentro de una organización puede haber una cultura dominante, pero ciertamente habrá muchas subculturas en diferentes departamentos o sedes.

La cultura corporativa se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan dentro de la organización. En otras palabras, viene a ser “la forma en que hacemos las cosas aquí”. La cultura influye en la conducta en tres áreas (Armstrong, p. 15):

1. *Valores corporativos.* Conceptos sobre lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debiera suceder. Estos se expresan con referencia tanto a los fines (metas), como a los medios (planes de acción para alcanzar las metas).
2. *Clima organizacional.* Atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores.
3. *Estilos de gerencia.* Forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. Los gerentes pueden ser autocráticos o democráticos., duros o blandos, formales o informales. El estilo también describe la forma de comportarse de los gerentes.

## 1.7 Moral Industrial

La moral industrial se define como: “La posesión de un sentimiento por parte del empleado de ser aceptado y pertenecer a su grupo de compañeros de área, mediante la adhesión a metas comunes y confianza en la conveniencia de esas metas” (Blum y Naylor, 1995, como aparece citado en Chiavenato, 2001). Por lo tanto, la moral industrial consiste en tres aspectos importantes: sentimiento de aceptación por el grupo de trabajo, participación en metas comunes con el propio grupo y tener confianza en la conveniencia de esas metas. Además cuenta con cuatro determinantes: sentimiento de grupo o cooperación, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta, y finalmente los individuos del grupo deben tener tareas significativas y específicas necesarias para alcanzar la meta.

a) *Cohesión de grupo.* Los empleados en una situación normal de trabajo raramente se desenvuelven como individuos totalmente aislados. En las empresas los empleados tienen probabilidades de formar un grupo o cierto número de subgrupos; de acuerdo a esto, se forman estructuras sociales donde los hombres y mujeres llevan una vida social, fomentan amistades y enemistades, intercambian confidencias, etc. Los grupos laborales forman el núcleo básico de la moral industrial de la empresa. La situación ideal que fomenta la moral más alta es aquella en la cual hay un solo grupo que incluye a todos los empleados, los representantes de la empresa y el patrón mismo.

b) *Metas.* El fomento de cooperación en un grupo resulta más fácil cuando dicho grupo tiene una meta que alcanzar. Hacer el trabajo lo mejor posible puede constituir una meta, a condición de que el empleado reciba evidencias de que se comprende su meta. Los ascensos, la seguridad, el aumento de prestaciones y el bienestar

individual y de grupo pueden ser metas, a condición de que la gerencia las fomente y el personal tenga evidencias de que son reales y alcanzables.

- c) *Progreso hacia la meta.* Además de tener una meta, al personal debe serle posible efectuar progresos observables hacia ella. Esto se puede lograr dividiendo los progresos en un corto lapso de tiempo (*ejem.:* una semana) estableciendo solamente un objetivo a alcanzar durante ese periodo de tiempo, en vez de establecer desde un principio el listado de objetivos a cumplir al cabo de un periodo largo de tiempo (*ejem.:* 4 meses).
- d) *Tareas significativas.* Esto se logra haciéndole saber claramente a cada miembro del grupo de trabajo en que consiste la tarea asignada, así como de la importancia que tiene el ejecutarla de la mejor manera posible para alcanzar la meta del grupo. Es importante que los resultados aporten beneficios no solo para la producción, sino que también el personal obtenga una parte importante de estos.

### **1.7.1 Métodos para incrementar la moral industrial**

En diversas épocas se han utilizado los siguientes métodos para aumentar la moral industrial: método del experto, espía industrial, consejero industrial, y método del problema de los empleados (Blum y Naylor, 1995 como aparece citado en Chiavenato, 2001). Aunque debido a la carencia de datos objetivos sobre sus valores respectivos para tal fin, no se haya demostrado que ninguno de estos métodos sea una técnica realmente eficaz, se les sigue utilizando suponiendo que permiten alcanzar la finalidad propuesta.

- *Método del experto.* Consiste en el empleo de un “experto” por parte de la empresa, con el fin de que este efectúe una encuesta sobre el terreno. Este experto recorre la

empresa, habla con las personas clave y elabora un informe en el que hace sus recomendaciones. A veces sugiere: carteles, frases hechas, discursos, fiestas y asociaciones de beneficencia. Estos puntos probablemente elevan la moral durante corto tiempo. En el caso de que vuelva a presentarse una baja en la moral del personal, la compañía llama a otro “experto”. Dado que el empleo de un segundo experto implica una situación más difícil de resolver, se le muestra el primer informe y se le indica que las cosas no han funcionado como se esperaba, dándole al nuevo experto la oportunidad de proporcionar nuevas técnicas para la elevación de la moral.

- *Técnica del espía industrial.* Aunque en la actualidad esta técnica generalmente se emplee solo como antecedente histórico, en alguna situación determinada aún podría funcionar. Similar a la técnica anterior, se da a un experto cuya verdadera identidad no conocen los empleados ni tampoco muchos de los ejecutivos un trabajo dentro de la empresa, bajo el disfraz de empleado ordinario. Su tarea consiste en ganarse la confianza de sus compañeros de trabajo y obtener conocimientos íntimos sobre el grupo y sus motivos de queja. Estos informes no se enfocan a empleados específicos, más bien se ocupan principalmente al descubrimiento de condiciones ambientales y dificultades técnicas que en su opinión disminuyen la moral. La permanencia del “espía” dentro de la empresa varía a consideración de la misma.
- *Método del consejero industrial.* Esta técnica propone elevar la moral industrial por medio de un consejero cuya función es la de actuar como medio de comunicación entre empleados y patrones teniendo como finalidad el mejoramiento de las relaciones entre estos. Además de la ventaja que ofrece al fomentar las relaciones

entre los trabajadores y los supervisores, este método mejora el ajuste personal de los empleados individuales al permitirle al individuo expresar los disturbios emocionales en su vida diaria. Asimismo el empleo de un consejero industrial también ayudara al personal para que visualice sus propias metas, sus progresos, el significado de su trabajo para alcanzarlas y para elevar la cooperación de grupo.

- *Método del problema de los empleados.* Conocido como la técnica más prometedora para elevar la moral este método es el más empleado en la industria. Básicamente consiste en una forma de representación de papeles donde el supervisor, jefe o psicólogo encargado presenta a los empleados un problema actual y apremiante. Luego con el mínimo de interferencia pero dándoles cierta guía, les permite que desarrollen ellos mismos la solución. Evidentemente la cooperación de grupo es un subproducto natural y esto por sí mismo, es un factor importante para el aumento de la moral. Al desarrollar el problema los empleados establecen una meta: la solución. Ven los progresos que están logrando y participan activa e intensamente en los esfuerzos hechos para resolverlo; por ende, se encuentran presentes todas las determinantes de la moral y en esa forma se logra aumentar la moral además de resolver el problema. Los tipos de problemas que pueden tratarse por este método son casi ilimitados, en lo que se refiere al grupo específico. Sin embargo para que la técnica funcione correctamente es necesario que las reuniones se desarrollen en forma de debates libres, donde el encargado de la sesión garantice a los empleados que la gerencia respetara su recomendación final.

## **1.8 El contrato psicológico**

Rousseau (1995, como aparece citado en Muchinsky, 2001) describe al contrato psicológico como la relación individual entre el empleado y la organización. No es un contrato formal escrito entre las dos partes, más bien es una relación implícita basada en las contribuciones mutuas. El contrato psicológico es la percepción de los empleados acerca de las obligaciones recíprocas que existen dentro de la organización. Los empleados tienen opiniones sobre las obligaciones que tiene la organización con ellos y sobre sus obligaciones con la organización. Básicamente en este tipo de contrato la organización hace creer al empleado de forma implícita, que le proporcionara seguridad y oportunidades de promoción a cambio del trabajo duro y lealtad.

El contrato psicológico está orientado al futuro. Sin la promesa de un futuro intercambio, ninguna de las partes tiene un incentivo para proporcionar nada al otro y la relación puede que no perdure. El contrato integra la creencia de que se ha hecho alguna forma de promesa y de que los términos y condiciones del contrato se han aceptado por ambas partes (Muchinsky, p. 249).

Las creencias o percepciones relativas a promesas y aceptaciones implícitas son la base del contrato. Cada parte cree que ambas partes han realizado promesas y aceptado los mismos términos del contrato (Rousseau, 1989 como aparece citado en Muchinsky, 2001). Sin embargo, esto no significa necesariamente que ambas partes compartan una comprensión común de todos los términos del contrato. Cada parte cree que comparte la misma interpretación del contrato. El contrato psicológico no se hace una sola vez, sino que se revisa durante la permanencia del empleado en la

organización. Cuanto más dure la relación y cuanto más interactúen ambas partes, más amplias serán la serie de contribuciones que puedan ser incluidas en el contrato.

Rousseau y Parks (1993, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) encontraron que el mismo empleo se percibe como una promesa (es decir, un contrato implícito de un futuro empleo continuado) y que el rendimiento del empleado se percibe como una contribución (una forma de pagar por la promesa). Robinson, Kraatz y Rousseau (1994, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) examinaron el cambio de los contratos psicológicos a lo largo del tiempo. Encontraron que los empleados llegan a percibir que le deben menos al empresario durante los dos primeros años de empleo, mientras que los empresarios les debían más.

Rousseau (1995, como aparece citado en Muchinsky, 2001) sugiere que los contratos psicológicos consisten en un continuo que va de lo trascendental a lo relacional. Los contratos *transaccionales* se caracterizan por marcos temporales cortos y obligaciones específicas. Los recursos financieros son el principal vehículo de intercambio. Los *contratos relacionales* se caracterizan por relaciones a largo plazo con obligaciones difusas. Los contratos transaccionales se basan en el propio interés, mientras que los contratos relacionales reconocen implícitamente el valor de la propia relación, en la que una parte da prioridad a los intereses inmediatos de la otra parte sobre los suyos propios. En el extremo relacional del continuo, las obligaciones son ambiguas y están continuamente evolucionando. Estos contratos son a largo plazo e intercambian recursos financieros y socioemocionales como la lealtad y la afiliación.

Hay un elemento de poder en todos los contratos. El poder puede distribuirse por igual/simétricamente entre las dos partes o desigual/asimétricamente. El poder asimétrico es más común en las relaciones laborales. Las asimetrías de poder afectan

la voluntariedad percibida en la relación de intercambio, dividiendo a las dos partes en creadores de contrato (relativamente poderosos) y receptores de contrato (relativamente impotentes). Como receptores del contrato los empleados no pueden salir fácilmente de esa relación laboral. Esto puede causar una pérdida subjetiva de control en la relación, que probablemente implique una intensificación en los sentimientos de maltrato e injusticia que producen los incumplimientos. Como el empresario es la parte más poderosa, los términos del contrato pueden imponerse al empleado (menos poderoso) que debe aceptar o salir de la relación (Muchinsky, p. 249).

### **1.8.1 El compromiso personal hacia la organización**

Como se menciona anteriormente, desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización lo cual provocara que el empleado presente las siguientes reacciones: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc., así como una considerable reducción en su rendimiento laboral (Arias, 1973, como aparece citado en Arias 2000).

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (1994, como aparece citado en Arias, 2000), el termino compromiso esta definido como: “obligación contraída, palabra dada, fe empeñada”. En otras palabras se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución. El compromiso personal es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los



directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así en 1977, Steers (como aparece citado en Arias, 2000) lo definió como “...la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”; proponiendo un modelo que plantea tres fuentes del compromiso:

- Características personales (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.).
- Características del trabajo (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.).
- Experiencias en el trabajo (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como de las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación, etc.).

Posteriormente, Meyer y Allen (1991, como aparecen citados en Arias, 2000) definieron el compromiso personal como un estado psicológico que caracteriza la relación entre las personas y la organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la empresa o dejarla. Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así la naturaleza del compromiso es respectivamente: el deseo, la necesidad y el deber permanecer en la organización.

*El componente afectivo* (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende disfrutan de su permanencia en la organización. El segundo componente *el compromiso de continuación* (necesidad), se refiere a la conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que

se perdería en caso de dejar la organización, o sea de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la continuación de inversiones (planes de pensiones, prima de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización.

En el tercer componente *el compromiso normativo* (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral) quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960, como aparece citado en Arias, 2000).

De acuerdo con Arias (2000) conforme se incrementa el compromiso, el desempeño laboral en el personal manifiesta mayores esfuerzos representados por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho, Brown y Leigh (1996, como aparecen citados en Arias, 2000) en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en Estados Unidos encontraron la siguiente secuencia:

Clima organizacional → Compromiso con el trabajo → Desempeño

Ahora bien, en el lado negativo un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación de la misma así como rechazo a las innovaciones y por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987, como aparece citado en Arias, 2000).

Entre los factores importantes para propiciar el compromiso personal dentro de las organizaciones están (Eisenberger et al., 1990, como aparece citado en Arias, 2000):

- El Apoyo Organizacional Percibido. De acuerdo con las investigaciones de Eisenberger (1986, como aparece citado en Arias, 2000), si las personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario, las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del compromiso.
- Expectativa de Recompensas: es posible pensar que si las personas esperan ascensos o incrementos de su remuneración a cambio de su esfuerzo, el compromiso se incrementa.
- Socialización. Las organizaciones efectúan esfuerzos, sea planeados o espontáneos, para integrar a cada nuevo miembro. Dentro de las acciones planificadas se encuentra la capacitación y la definición del papel de cada cual, así como la promoción de las expectativas futuras para cada persona.
- Apoyo de los compañeros y reconocimiento por el trabajo efectuado.

### **1.8.2 Incumplimiento del contrato psicológico**

El contrato psicológico se incumple cuando una parte de la relación percibe que la otra deja de cumplir las obligaciones que prometió. Según Muchinsky (2001) los incumplimientos más comunes del contrato psicológico por parte de las organizaciones son:

- Formación/desarrollo: ausencia de formación o la experiencia en formación no fue como se prometió. *Ejemplo:* “Se prometió una formación en ventas como parte integra de la formación en marketing. Nunca se materializo”.

- **Compensación:** discrepancias en paga y prestaciones prometidas no realizadas. *Ejemplo:* “Se prometieron prestaciones específicas de compensación, no me fueron dadas o tuve que luchar por ellas”.
- **Promoción:** plan de promoción o ascenso diferente al que se prometió. *Ejemplo:* “Percibí una promesa de que tenía una buena oportunidad de ascender a director en un año. Aunque recibí excelentes valoraciones de rendimiento no fui ascendido en mi primer año”.
- **Seguridad en el trabajo:** promesas no cumplidas en relación con el grado de seguridad en el trabajo que se puede esperar. *Ejemplo:* “La empresa me prometió que nadie sería despedido del programa de formación y que todos estaríamos seguros hasta la colocación. A cambio de esta seguridad aceptamos un salario más bajo. La empresa posteriormente despidió a cuatro personas del programa de formación”.
- **Comentarios:** Los comentarios y las revisiones no son las adecuadas si se comparan con lo prometido. *Ejemplo:* “No recibí las revisiones que se prometieron”.
- **Personas:** las características reales del ambiente, estilo, compañeros de trabajo o reputación de la empresa no concuerdan con las prometidas. *Ejemplo:* “Se prometió que sería dinámica y que tendría un ambiente estimulante, trabajando codo con codo con algunas de las personas más brillantes del sector lo cual fue mentira”.

La incapacidad de una de las partes para cumplir sus obligaciones con respecto a la otra puede esperarse que socave la relación y la confianza de la parte afectada en las obligaciones recíprocas de ambas partes. Los incumplimientos del empresario pueden afectar lo que el empleado siente que le debe el empresario y también lo que se siente obligado a ofrecer a cambio. El incumplimiento del contrato psicológico socava los

mismos factores (por ejemplo, la confianza) que condujeron al nacimiento de la relación (Muchinsky, p. 250).

Si la empresa reniega de una promesa implícita, se cuestiona su integridad. Un incumplimiento señala que los motivos originales de la empresa para construir y mantener una relación mutuamente beneficiosa han cambiado o eran falsos desde un principio. El contrato psicológico obliga al empleado y a la empresa a garantizar que si cada uno hace su parte, la relación será benéfica para ambas partes. Por todo ello los incumplimientos debilitan el contrato.

Shore y Tetrick (1994, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) mencionan tres factores que determinan la reacción del empleado a los incumplimientos de un contrato psicológico. El primero es el tipo de contrato en vigor. El incumplimiento de un contrato principalmente transaccional y de corta duración, puede ser menos intenso y más dispuesto a aceptar la corrección que el incumplimiento de un contrato relacional de larga duración. Rousseau (1989, como aparece citado en Muchinsky, 2001) cree que el incumplimiento de un contrato relacional produce sentimientos profundos equivalentes a un ultraje moral.

El segundo factor es la magnitud percibida del incumplimiento. Un incumplimiento menor probablemente induzca al empleado a renovar el contrato (para solucionar el malentendido percibido). Sin embargo un grave incumplimiento impulsa al empleado a centrarse en el daño emocional del incumplimiento, no es su resolución. El tercer factor es el modo cómo se percibe al empresario como responsable directo del incumplimiento. Si se percibe que la organización está rompiendo el contrato psicológico involuntariamente, la importancia del incumplimiento es menor que si se percibe que la organización lo está haciendo voluntaria o deliberadamente. Por

ejemplo, si algunos empleados pierden sus trabajos porque la organización sufre daños por un desastre natural (por ejemplo, un incendio), la sensación de incumplimiento es menor que si el empresario despide a los empleados.

Morrison y Robinson (1997, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) proponen que son dos las condiciones que dan lugar a los incumplimientos del contrato psicológico: renuncia e incongruencia. La *renuncia* es cuando un agente o agentes de la organización rompen a sabiendas una promesa al empleado. Hay dos formas de renuncia. Una es producto de la incapacidad en la que los agentes de la organización encuentran imposible cumplir las promesas que hicieron en un principio, como el reclutador que prometió rápidos ascensos. La otra es producto de la falta de disposición en que los agentes no quieren cumplir ciertos términos del acuerdo de empleo. La segunda condición la *incongruencia*, ocurre cuando el empleado y el(los) agente(s) tienen diferentes interpretaciones de una promesa.

Los autores antes mencionados afirman que la renuncia y la incongruencia pueden hacer que un empleado perciba algo como promesa no cumplida, comparándolo con lo que realmente recibió. La percepción de esta discrepancia sirve como desencadenante para que el empleado considere el modo cómo cada parte ha mantenido sus respectivas promesas. Es más probable que resulte un quebrantamiento de contrato si el empleado percibe que ha hecho contribuciones, tal y como se prometió y esas contribuciones no han sido recíprocas.

Robinson (1994, como aparece citado en Muchinsky, 2001) menciona que los contratos psicológicos se hacen menos relacionales y más transaccionales después de los incumplimientos. Los empleados se alejan de los aspectos socioemocionales del trabajo y se concentran en los beneficios monetarios de la relación. Esto tiene el efecto

de aumentar la distancia psicológica entre el empleado y el empresario, haciendo que el contrato sea más transaccional.

Robinson ha identificado un modelo secuencial de cinco respuestas a los incumplimientos. El primero es la *expresión*, donde el empleado expresa su inquietud y quiere reestablecer el contrato. Dulebohn (1997, como aparece citado en Muchinsky, 2001) encontró que los empleados se muestran remisos a utilizar mecanismos formales de expresión, porque temen que la utilización de los mecanismos de expresión les expondrá a posteriores represalias de la dirección. Las personas que utilizan mecanismos formales de expresión (sistemas de queja y reclamación) a menudo se les tachan de inconformistas organizativos y sufren represalias. En su lugar, es probable que los empleados utilicen tácticas sutiles para influir en la justicia procedimental. Si no tuviera éxito, la expresión viene seguida del *silencio*. El silencio connota una aceptación por parte del personal pero generalmente esta acompañada de una pérdida de compromiso. El silencio es seguido por el *retiro* indicado por la pasividad, la negligencia y la elusión de la responsabilidad. Después puede ocurrir la *destrucción* en la que los empleados se desquitan del empresario mediante robos, amenazas, sabotajes y en casos extremos violencia homicida contra individuos que se perciben como contribuyentes al incumplimiento. Finalmente viene la fase de *salida* donde el individuo deja la organización o provoca que la organización lo despida.

## **1.9 Dinámica ambiental**

Chiavenato (2001) menciona que el ambiente en el que el personal realiza sus tareas puede ser estable o inestable dependiendo de su dinamismo. Cuando el ambiente en que se halla inmersa la organización se caracteriza por pocos cambios o

cambios leves y previsibles se denomina estable y estático; cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se denomina cambiante e inestable. Cuando los cambios son muy constantes y fuertes el ambiente laboral se aproxima a la turbulencia. En realidad, son dos situaciones extremas en un *continuum* y eso se refleja en la dinámica que habrá en el personal de la empresa.

1. *Ambiente de tarea estable y estático.* Permite relaciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas) en la organización ya que su comportamiento es conservador y previsible. La empresa puede utilizar el modelo burocrático de organización (o modelo mecanicista) estableciendo normas y reglamentos para las actividades de sus departamentos pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi siempre experimentan las mismas acciones y reacciones. La rutina y el conservadurismo son las dos principales características de las organizaciones que operan con gran éxito en esta clase de ambiente.
2. *Ambiente de tarea cambiante e inestable.* Impone reacciones diferentes, nuevas y creativas a la organización ya que su comportamiento es dinámico, cambiante, imprevisible y turbulento. En consecuencia la empresa precisa establecer el modelo orgánico o adocrático de organización, capaz de generar reacciones adecuadas a las restricciones ambientales que debe enfrentar la empresa y a las contingencias que no consiga prever. El cambio y la innovación permanentes son las principales características de la organización.

### **1.9.1 Condiciones de trabajo**

Schultz (1999) menciona que las condiciones de trabajo en las que se desempeña alguna labor o actividad se agrupan en 3 factores: físicos (ruido, iluminación, color,



etc.), temporales (jornada laboral, tipo de horario, entre otras) y psicológicas las cuales varían entre cada individuo (aburrimiento, monotonía y fatiga). Todos estos elementos interactúan formando así el ambiente inmediato de un trabajo, contribuyendo este ambiente a la calidad del rendimiento de los empleados.

a) *Condiciones físicas.* El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la empresa hasta la ubicación y el diseño del edificio respecto a los cuales, desde mediados de la década de 1960 una nueva disciplina (la psicología ambiental) provocó una revolución en el diseño y aspecto de las instalaciones de trabajo con el propósito de analizar y mejorar todos los aspectos del medio ambiente creado por el hombre, así como su influencia en el ser humano.

- *Iluminación.* Este factor comprende varios aspectos como: intensidad, distribución, resplandor y el tipo de la fuente luminosa. La intensidad o grado de brillantez variara dependiendo de la índole de la tarea que va a ejecutarse y más en específico en las áreas de oficina, corredores y escaleras. Sobre la distribución de la luz en la sala o área de trabajo lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, lo cual contribuirá a evitar la fatiga visual.

- *Ruido.* La unidad básica para medir el ruido es el *decibel (db)*. Desde el punto de vista psicológico es una medida de la intensidad subjetiva de un sonido, donde 50 a 60 db representan un nivel estándar. Dentro del ambiente laboral el ruido es un factor importante en la salud mental de los empleados ya que las personas que trabajan en ambientes demasiado ruidosos se muestran más agresivos, desconfiados e irritables que los que trabajan en una atmósfera normal.

- *Color*. Actualmente no se cuenta con el respaldo de datos empíricos que demuestren un incremento en la productividad o disminución de la fatiga que se deba al color del área de trabajo. Sin embargo el color permite crear un ambiente de trabajo más agradable, evitar la fatiga visual y mejorar la seguridad industrial.

b) *Condiciones temporales*. Una parte esencial del ambiente laboral la constituye la cantidad de tiempo que el individuo pasa en su trabajo. El número de horas (diarias o semanales) y el reposo permitido durante la jornada influyen en la producción, en el estado de ánimo y por ende, en la productividad.

- *Horas de trabajo*. Existen dos formas de contabilizar el tiempo laboral: duración nominal (el número de horas obligatorias que los empleados deben permanecer en el escritorio o frente a la máquina) y duración real (número de horas efectivas, quitando el tiempo que el empleado platica con sus compañeros, sale al baño o simplemente divaga). La relación entre la jornada laboral y la real es inversamente proporcional, por lo que cuando se incrementa la primera disminuye la segunda.
- *Empleos de medio tiempo y de tiempo completo*. En los empleos de medio tiempo, la jornada es aprox. de 20 horas semanales y por lo general en ellos se realizan tareas de redacción o investigación debido a que permiten que el empleado obre de forma independiente. Actividades tales como la línea de montaje y de oficina requieren de personal que labore tiempo completo que por lo general fluctúa entre 40 y 50 horas a la semana.
- *Descansos*: dentro del ámbito laboral, los descansos se entienden como pausas durante el horario de trabajo, excluyendo las horas de comida. La ventaja que proporcionan a las empresas es el incremento de la productividad por medio de

la reducción del cansancio y tedio que ofrece el cambio de escenario brindando la oportunidad al personal de distraerse, pensar en otras cosas o charlar con sus compañeros de trabajo.

c) *Condiciones psicológicas*. El aburrimiento, monotonía y fatiga son factores que merman la eficiencia en el desempeño del empleado produciendo que el trabajo empiece a tomar poco significado para él, le brinde menor satisfacción y por ende no tarde en causarle frustración, aburrirle y parecerle monótono. Finalmente su actitud se vuelve apática, desinteresada y su estado de ánimo se deteriora, tal actitud se refleja en la disminución de la cantidad y calidad de su producción.

- *Aburrimiento y monotonía*. El aburrimiento llamado también fatiga mental, suele deberse a la realización de actividades repetitivas, monótonas y sin atractivo. A veces ocasiona un estado de malestar general (inquietud, tristeza y fastidio) que deja al individuo sin energía y sin motivación alguna, estos efectos son más graves en la mitad de la jornada y atenuarse bastante hacia el final del periodo de trabajo. Schultz menciona cuatro métodos para contrarrestar, prevenir o atenuar el aburrimiento: una adecuada asignación de área, ampliar y enriquecer las tareas, modificar las condiciones físicas o sociales del trabajo y el horario laboral, y finalmente enseñar a los empleados la importancia de su papel dentro de la empresa.
- *Fatiga*. Los efectos de esta variable dependen directamente del aburrimiento, a pesar de diferir en cuanto a causas. Existen cuatro tipos de fatiga: la fatiga *muscular* causada por una actividad física prolongada e intensa, la fatiga *mental* que se acerca más a los sentimientos de aburrimiento asociados con un trabajo

monótono, la fatiga *emocional* que resulta de un estrés intenso y se caracteriza por un embotamiento de las respuestas emocionales, y por último la fatiga *de habilidades* que esta relacionada con una reducción de la atención en ciertas tareas. Cuando se sufre de fatiga se reduce la capacidad de respuesta normal en el contexto de trabajo por lo que se merma el rendimiento y aumentan los errores, el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes. La fatiga generalmente no se acumula con el transcurso del periodo laboral más bien es intermitente apareciendo y desapareciendo por lo menos tres veces al día. Como medidas para prevenir y aliviar la fatiga en el personal se tienen una adecuada alimentación, periodos de descanso y un ritmo adecuado de trabajo (Schultz, p. 334).

En este capítulo se hace una síntesis de aquellas condiciones ambientales e institucionales que influyen en la salud mental del empleado afectando su estabilidad emocional. Asimismo el hacer referencia a estos temas permite visualizar el contexto social en el que debe desempeñarse el trabajador. Sin embargo no son estos los únicos factores que afectan al individuo en su rol de empleado dentro de una empresa, se encuentran también aquellos aspectos que tienen que ver con el aspecto humano y afectivo que el individuo desarrolla en su trabajo tales como: influencia de los factores individuales, conflicto personal y laboral, desarrollo profesional, etc., es decir aquellos aspectos que se estudian dentro del campo de los recursos humanos.



## RECURSOS HUMANOS

---

### 2.1 Definición

De acuerdo a Werther y Davis (2000), el término “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando el psicólogo realiza actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas en la industria, busca facilitar las aportaciones que las personas efectúan al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

Desde un punto de vista administrativo, las organizaciones mejoran mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar solo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las más pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el

éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa en el trato básico que se establece con el personal, pero si ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de Recursos Humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (Werther y Davis, p. 9).

Cuando se habla de Recursos Humanos se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes o servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuando más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones (Chiavenato, 2001).

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.) las organizaciones influyen en las personas volviéndolas cada vez más dependientes de la actividad organizacional.

## **2.2 Antecedentes históricos**

### **2.2.1 Período Prehispánico y Colonial**

De acuerdo a Werther y Davis (2000) antes de la conquista española y portuguesa, tanto la sociedad azteca como la inca habían desarrollado sistemas de correos relativamente eficientes, que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas. Los aztecas poseían un sistema de postas

(mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino) mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir pescado fresco del Golfo de México, aunque él residía a unos 500 kilómetros de la costa marina. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros el problema de suministrar agua y alimentos a cada mensajero. En caso de ser necesario, cada uno de los correos contaba con protección militar. Suministrar calzado adecuado a cada hombre era también un aspecto que resultaba imperioso resolver para que el servicio funcionara con eficacia.

Posteriormente durante la época colonial de la América Latina, los fabulosos recursos mineros de Potosí en la actual Bolivia, de Guanajuato y Zacatecas en México, y de Chile, Colombia y varios países más, requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en regiones áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaban el agua y los alimentos. Todo indica que afortunadamente después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores porque se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

### **2.2.2 La Revolución Industrial**

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas máquinas y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa y en menor grado en la sociedad francesa y alemana, dio inicio al fenómeno llamado Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones

comerciales dedicadas a las actividades de: hilados, tejido, fundición de metales y creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros (Werther y Davis, p. 35).

Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad. La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un nivel mayor de mecanización, pero condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

En diversas compañías latinoamericanas, a fines del siglo XIX empezaron a establecer los llamados “departamentos de bienestar”, que constituyeron el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de sus trabajadores como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia había conducido a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

### **2.2.3 La administración científica y las necesidades humanas**

Conforme los “departamentos de bienestar” se extendían, investigadores como el estadounidense Frederick Taylor (1894, como aparece citado en Werther y Davis, 2000) empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones, quedó establecido que el estudio sistemático



de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron a la creación de los primeros departamentos de personal con base en los principios que aún hoy se reconocen como validos.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de: mantener los salarios adecuados a las realidades del mercado, seleccionar candidatos adecuados para determinados puestos, y manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los dirigentes tomaran decisiones adecuadas. A principios del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes (Werther y Davis, p. 36).

Finalmente durante la Primera Guerra Mundial en los departamentos de personal hubo un desarrollo muy notable, sobre todo en lo que se refiere a la selección de personal. Hasta fines del siglo XIX muchos países mantenían el primitivo sistema de la “leva” para obtener soldados que integraran sus ejércitos. Este sistema consistía en un sistema en el que cada que la milicia necesitaba nuevos elementos, las autoridades militares sencillamente cerraban las calles centrales de una población y procedían a enlistar a todos los hombres que a juicio de un oficial podían portar armas.

Esta técnica de selección producía un inmenso malestar social, pero tenía también el efecto de que las tropas reclutadas de esa manera ofrecían una mínima efectividad militar. Para conferirle racionalidad y efectividad al proceso de reclutamiento, los distintos contendientes se vieron obligados a efectuar estudios demográficos de la

población que realmente podía portar armas. En el proceso se crearon varios de los primeros métodos modernos para la administración de exámenes médicos y psicológicos a poblaciones de grandes dimensiones.

La superioridad de las tropas capaces de leer y escribir, con un buen nivel de salud y adecuado entrenamiento, quedó demostrada en los campos de batalla. Asimismo, estas tropas superiores ofrecieron la ventaja de poder dominar sin mayor esfuerzo a las masas mal disciplinadas y que habían sido reclutadas mediante el sistema de la leva. Los integrantes de la población que no reunían las características necesarias para el combate se destinaron a las fábricas de armamento y por primera vez grupos muy grandes de mujeres se integraron a la actividad de estas industrias.

#### **2.2.4 Siglo XX**

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. Se concedió cada vez más atención a las necesidades de los empleados, gracias en buena medida a los estudios de carácter conductista efectuados en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia que la administración científica había postulado debían equilibrarse y dosificarse en base a las necesidades humanas (Werther y Davis, p. 37).

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental, los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social,

salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas antes no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la instauración de la jornada laboral de ocho horas.

Con frecuencia los departamentos de personal fueron el instrumento que la empresa utilizaba en sus relaciones con el sindicato. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante esta época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia en la mayoría de las empresas. La Segunda Guerra Mundial obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo frenético.

Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años debido al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los trabajadores comprendieron la necesidad de hacer más efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y motivación modernas.

La técnica de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos entre algunos otros aspectos, se desarrollaron durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial (1939-1944). Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las máquinas para prevenir los accidentes industriales, trajeron también profundas innovaciones en el ambiente laboral.

### **2.3 Administración de recursos humanos**

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en ellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el ámbito profesional (Chiavenato, 2001).

Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Con frecuencia aunque las personas y las organizaciones están estrechamente interrelacionados, metafóricamente viven en compartimientos rígidamente separados con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o por lo menos reducir sus enormes diferencias. Teóricamente el interlocutor en esta situación era un órgano denominado Relaciones Industriales que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no solo debía mediar para reducir

los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se torno gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran (Chiavenato, p. 3).

Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (ARH) que aun sufría del vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la ARH abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy se conocen, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de ARH. En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, hay una tendencia en las organizaciones a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y preactivos dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Teóricamente las personas no son consideradas como Recursos que la organización consume, utiliza y que producen costos; por el contrario las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, actualmente al referirse a Recursos Humanos se habla de Administración de Personal para resaltar la Administración con las personas –como

socios- y no sobre las personas, como meros recursos. De acuerdo a Chiavenato (p. 3) en este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad, conocimiento, destreza y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas y no meros recursos de la organización.
- b) Las personas no como simples recursos (humanos) organizacionales sino como elementos impulsores con inteligencia, talento y aprendizaje, capaces de dotar y estimular a la organización hacia la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal es decir, son fuentes de impulso propio y no agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible se tendera a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir las personas como socios de la organización y no solo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

### **2.3.1 Estilos de Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos está influida por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administran las organizaciones y sus recursos. La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones (Chiavenato, 2001). Entre las teorías más importantes y que predominan en el ámbito laboral están: la teoría X o tradicional y la teoría Y o moderna de Mc Gregor (1957 y 1967 respectivamente, como aparece en Chiavenato, 2001) y la teoría Z de Ouchi (1982, como aparece en Chiavenato, 2001).

#### **2.3.1.1 Teoría X**

Conocida también como teoría tradicional, la teoría X se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado (Mc Gregor, 1957, como aparece en Chiavenato, 2001):

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- Siendo los incentivos controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.

- El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización por lo cual es necesario un control rígido.
- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración de RH se restringe al empleo y control de la energía humana en dirección únicamente de los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, equipos y personal-, y no está en procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la administración. Por lo general esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas.



En otras palabras, la teoría X se basa en las creencias de que el hombre:

- Es negligente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- Es crédulo, no es muy lucido y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc., y este comportamiento no es la causa sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

### **2.3.1.2 Teoría Y**

La teoría moderna o teoría Y, se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana de McGregor (1967, como aparece en Chiavenato, 2001):

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse en lo posible).

- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos a un empleado es una manera de premiar asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En ciertas condiciones el hombre común aprende no solo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales, se encuentra en la mayoría de la población no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

Según Chiavenato (p. 136) dentro de la concepción moderna del hombre a partir de la teoría Y, la labor de la administración de RH se amplió mucho más:

- La administración es responsable en la organización de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, personas- para que ésta alcance sus fines económicos.

- Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- La administración de RH no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades o de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización puesto que estos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas esas características.
- La labor primordial de la administración de RH es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción la administración de RH es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así es una administración por objetivos no por controles. La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor (como aparece citado en Chiavenato, 2001) recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

1. *Descentralización y delegación.* Consiste en delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en las actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman las

responsabilidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.

2. *Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo.* La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.
3. *Participación y administración consultiva.* La participación en las decisiones que pueden afectarlos y la consulta que busca obtener sus opiniones, tiene la finalidad de estimular a los empleados así como dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto le proporciona al personal oportunidades significativas para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.
4. *Autoevaluación del desempeño.* Consiste en que el individuo formule sus propias metas u objetivos y autoevalúe periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el desempeño anterior. Además el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

### **2.3.1.3 Teoría Z**

Finalmente en 1982, Ouchi (como aparece citado en Chiavenato, 2001), elaboro lo que llamaría Teoría Z parafraseando las teorías de McGregor. Esta teoría se basa en

que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, y de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas que de enfoques tradicionales basados en la organización.

Tomando como guía el proceso decisorio y consensual –se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso- que se utiliza en las empresas de Japón, la teoría Z propone la participación y vinculación de los miembros de las empresas en la vida de la organización. Debido a que la mayor parte de los empleos en Japón son vitalicios, existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo.

En consecuencia en la teoría Z, Ouchi plantea que la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza donde el sentido de responsabilidad comunitaria entre sindicato, gobierno, administración de RH y personal de las empresas, son la base de la cultura organizacional.

## **2.4 Actividades del área de Recursos Humanos**

Las actividades del área de recursos humanos en la empresa reflejan las políticas del personal, procedimientos y programas de la administración designados a influir en la asociación entre los individuos y los puestos. La calidad de la asociación influye en los resultados del departamento de personal. De acuerdo a Heneman y Schwab (1985) las actividades típicas del área de Recursos Humanos son:

- *Análisis de individuos y puestos.* La asociación de la habilidad y motivación del individuo con los requisitos y recompensas del puesto, es el factor vital que influye en el aprovechamiento del personal/recursos humanos. Por lo tanto es necesario

identificar las recompensas y la forma en que éstas pueden utilizarse para motivar y satisfacer las necesidades importantes del empleado.

- *Evaluación de los resultados.* Puesto que las actividades de los recursos humanos están designadas para influir en los resultados, se deben evaluar el carácter de estos resultados. La evaluación de los resultados sirve para dos propósitos principales. Primero, es un medio de evaluar en forma sistemática lo efectivo que los empleados (y en consecuencia, las actividades) hayan sido en el pasado. Segundo, es una forma de influir en su carácter en el futuro.
- *Planeación del personal.* Busca primordialmente prever el número y tipo de empleados que se necesitarán en cada puesto en algún periodo futuro. Con los resultados del pronóstico, se pueden formular planes para enfrentarse a los resultados mediante una serie de actividades coordinadas.
- *Contratación externa.* Las actividades de la contratación externa del personal se relacionan con llevar empleados nuevos a la organización desde el exterior. La dotación del personal intenta identificar que solicitantes pueden ser los más efectivos para el puesto. Para este fin las organizaciones suelen utilizar muchas técnicas de selección como entrevistas y pruebas psicológicas.
- *Compensación.* La compensación representa una serie de recompensas potenciales de vital importancia para la mayoría de los empleados. Debido a esto, las organizaciones dedican esfuerzos considerables en varias actividades concernientes a la remuneración. La compensación también puede ser otorgada de forma indirecta a través de las prestaciones, vacaciones y días de fiesta, seguro de salud y de vida, planes de ahorro, participación en las utilidades, entre otras.

- *Relaciones laborales.* La mayoría de los empleados son miembros de sindicatos de trabajadores y de asociaciones profesionales. Estas organizaciones buscan negociar los términos y condiciones de empleo con la administración. Por tanto, una parte importante de las relaciones laborales es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato.
- *Contratación y desarrollo internos.* Dependiendo de las necesidades del puesto, se recurre a la contratación interna y las actividades de desarrollo. La dotación interna de personal se relaciona con el movimiento de los empleados actuales de dentro y fuera de la organización. Las actividades del desarrollo individual buscan proporcionar al empleado los conocimientos y habilidades necesarias para ocupar puestos actuales o futuros.

## **2.5 Desarrollo de Recursos Humanos**

Alles (2003) menciona que el desarrollo de recursos humanos tiene relación directa con el valor de la compañía debido a que: incrementa las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera, mejora las capacidades intelectuales y emocionales del personal de las empresas, permite focalizar en aspectos como valores y actitudes y finalmente le permite al departamento de recursos humanos hacer evaluaciones en el desempeño y sondeos en el personal respecto a preferencias de carrera. Según el autor las principales funciones del área de desarrollo de Recursos Humanos son:

- Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia
- Definir los planes de carrera de la organización, mapas o familias de puestos

- Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar o bien actualizarlas y/o modificarlas.
- Administrar los sistemas de planes de sucesión
- Capacitación y entrenamiento del personal.

Una de las actividades más importantes para el área de desarrollo es el avance en la carrera del personal. De acuerdo a Alles (2003, p. 349) hacer carrera a nivel laboral significa crecer en la organización escalando puestos hasta donde le permitan sus posibilidades reales al individuo es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para él mismo. El avance en la carrera del personal pasa por tres etapas (Dessler, 1994, como aparece citado en Alles, 2003):

- *Etapa de establecimiento.* Es el periodo que generalmente abarca de los 24 a los 44 años y es el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. Comprende tres subetapas:
  - La prueba: aproximadamente de los 25 a los 30 años, es la época en la que se determina si el campo elegido es adecuado y si no es así, el empleado intenta cambiarlo.
  - La estabilización: entre los 30 y 40 años se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza el plan de carrera explícitamente es decir, se determina la secuencia para alcanzar las metas.
  - La crisis a mitad de la carrera: generalmente entre mediados de los 30 y mediados de los 40, las personas realizan una reevaluación importante de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.
- *Etapa de mantenimiento.* Es el periodo entre los 45 y 65 años durante el que se asegura el lugar en el mundo del trabajo.



- *Etapa de decadencia.* La mayor parte de las personas enfrentan en este período la perspectiva de aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad en las empresas durante un corto lapso, después del cual se presenta el inminente retiro de la organización.

Las carreras dentro de una organización pueden crecer en diferentes sentidos:

- **ASCENDENTE.** El ser promovido a una posición superior.
- **ENRIQUECIMIENTO O EXPANSION.** Profundización en la posición. La persona hace carrera –su carrera es exitosa o esta bien encaminada- cuando sin ser promovido, dentro de su mismo puesto logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, etc.
- **DESPLAZAMIENTO LATERAL.** Asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerado. El desplazamiento lateral puede deberse a que la persona esta transitando un programa de desarrollo o simplemente a razones tales como cubrir necesidades de la empresa o a requerimientos del mismo empleado.
- **DESCENDENTE O REALINEAMIENTO.** Puede ser de dos tipos: que la persona baje para luego ascender o que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus posibilidades reales.

Heneman y Schwab (1985) mencionan que la habilidad se refiere a la capacidad del individuo para dedicarse a cierto comportamiento. Simonsen y Wells (1994, como aparecen citados en Bohlander, Snell y Sherman, 2001) mencionan algunos de los elementos o habilidades que en las empresas se toman a consideración para promover o no, el desarrollo de la carrera de alguno de sus elementos:

- *Habilidades interpersonales.* Indican las habilidades en desarrollo de equipos y liderazgo es decir, el empleado muestra que puede dirigir grupos con eficacia y facilitar la interacción en estos.
- *Habilidades para solución de problemas.* Capacidad para analizar y utilizar métodos de solución de problemas.
- *Habilidades de comunicación.* Habilidad para expresarse de manera correcta, hacer presentaciones y escribir en forma convincente.
- *Habilidades de liderazgo.* Quiere decir que los compañeros de determinado empleado lo consideran un líder natural que logra resultados sin autoridad formal.
- *Habilidades técnicas.* Indica que se posee la educación específica para las tareas asignadas y el contenido del puesto, así como la comprensión y nivel apropiado de habilidades técnicas.
- *Responsabilidad.* Capacidad de tomar la iniciativa y responsabilizarse del trabajo propio y de las tareas adicionales en nombre del equipo.
- *Asertividad.* Capacidad de comunicarse de manera abierta y directa, demostrando confianza en sí mismo.
- *Flexibilidad.* Indica que el individuo es capaz de adaptarse a los cambios organizacionales y a las necesidades cambiantes del mercado, además de poder considerar nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
- *Criterio.* Capacidad de establecer el nivel de riesgo y la acción apropiada, aceptando la responsabilidad por las decisiones significativas.

Finalmente Schein (1982, como aparece citado en Alles, 2003) considera que el hecho de que la persona trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por

la organización y sus objetivos, y se sienta satisfecho de su trabajo depende de dos condiciones:

1. La medida en que compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad, oportunidades de alcanzar autorrealización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización, entre otras combinaciones.

### **2.5.1 La trampa del estancamiento**

Judith Bardwick (1995, como aparece citado en Bohlander et al., 2001) fue la primera investigadora en dar nombre al fenómeno del estancamiento en el desarrollo profesional para referirse a las situaciones, en que por razones organizacionales o personales la probabilidad de ascender por la escala profesional es baja. Según Bardwick, solo el 1% de la fuerza laboral no se estanca durante su vida profesional.

Existen tres tipos de estancamiento: estructural, de contenido y de vida. Un estancamiento estructural marca el final de las promociones y precisa al individuo a abandonar la organización para encontrar nuevas oportunidades y retos. Un estancamiento de contenido ocurre cuando la persona domina a tal grado el puesto que se aburre con las actividades cotidianas. Según Susan Brooks (1994, como aparece citado en Bohlander et al., 2001) un estancamiento de vida es más profundo y quizá sea una crisis de vida donde las personas que lo experimentan, han permitido que el

trabajo u otro factor importante se convierta en el aspecto más significativo de su vida y experimentan una pérdida de identidad y autoestima cuando ya no hay más éxitos en esas áreas. Las organizaciones pueden ayudar a los individuos a manejar el estancamiento brindándoles oportunidades de crecimiento lateral cuando no hay posibilidad de un desarrollo ascendente.

## **2.6 Productividad**

En el IV Congreso Mundial de Productividad, organizado por la World Confederation of Productivity Science (1984, como aparece citado en Rodríguez, 2001) la productividad es el proporcionar bienes y servicios al mayor número de personas con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad. La productividad es por tanto, una filosofía de empresa que toma en cuenta únicamente las necesidades de la organización nulificando al empleado como ser humano. Las estrategias de productividad implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos, para conseguir aumentos sostenibles en la producción y en los niveles de eficacia.

Las bases administrativas de los recursos humanos han diseñado estrategias en productividad que consisten en planificar y dirigir cambios continuos en la conducta del personal que las va a aplicar. Sin embargo al tratarse de tácticas que pretenden controlar y manipular el comportamiento humano no siempre le es posible acometer estrategias eficaces y duraderas de incremento continuo de la productividad. Esto se debe a en muchos casos la empresa no cuenta con la aceptación, implicación y compromiso que el factor humano para alcanzar los objetivos trazados.

Uno de los efectos negativos que produce en el trabajador la presión de una productividad cada vez más alta, es el hecho de que cuando la organización decide implantar nuevas estrategias para elevar la productividad, aun cuando el personal perciba como necesario el efectuar cambios para mejorar la situación actual de la organización, surge simultáneamente el miedo al cambio y a lo nuevo o desconocido. Estas incertidumbres suelen producir ansiedad y a veces, una actitud generalizada de rechazo y resistencia por el temor de que las nuevas formas de trabajo transformen radicalmente las relaciones interpersonales y de poder existentes en la organización y pierdan con el cambio privilegios consolidados (Rodríguez, 2001, p. 255).

Hasta ahora las empresas han buscado resolver esta ansiedad y eliminar o minimizar los rechazos iniciales empleando únicamente un liderazgo informal y una autoridad formal, a fin de generar confianza en los proyectos aprobados y despejar dudas sobre el éxito final de los mismos. Otras medidas han sido comunicar todas las consecuencias negativas y positivas previsibles que se van a generar en los afectados, los nuevos patrones de comportamiento necesarios, la formación que se habrá de impartir, así como los plazos, los nuevos incentivos y las oportunidades que el nuevo sistema brindara sin olvidar tampoco los problemas que surgirán si se obstruye o bloquea el proyecto de cambios establecidos.

### **2.6.1 Eficacia, eficiencia y efectividad organizacional**

Según Rodríguez (2001) hay una serie de términos asociados a la productividad entre los que destacan la eficacia y la eficiencia. La primera se asocia con el logro de los objetivos marcados, mientras que la eficiencia supone el logro de esos objetivos con el mínimo coste posible. Como señala Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983, como

aparecen citados en Rodríguez, 2001) la eficiencia es un criterio que se refiere a la capacidad de una organización para obtener resultados con el uso mínimo de recursos.

El concepto de eficacia organizacional (Chiavenato, 2001) se basa en el aprovechamiento de la energía (entropía) que producen los recursos con los que cuenta la empresa. La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: de las personas (recursos humanos) como fuente de energía y de los materiales (recursos no humanos).

Para realizar sus funciones correctamente la empresa necesita crear, recibir y mantener la energía de sus recursos ya que una parte de la entrada de la energía con la que dispone, se transforma en salida organizacional u output (productos terminados) y gran parte de la energía restante es consumida por las tareas cotidianas de la organización. Como sistemas abiertos la mayor parte de las organizaciones para poder sobrevivir en el mercado, necesitan importar una cantidad mayor de energía de la que consumen.

La medición de la entrada (input) y salida de energía proveniente de los recursos con los que cuenta la empresa, no se hace con ningún indicador ni medida de energía tradicional. En vez de ello se emplean los términos: horas, metros, litros, toneladas, etc. El término más empleado es el dinero (costo), aunque lo importante de llevar a cabo las mediciones correspondientes, es expresar los hechos cumplidos.

Según Likert (1971, como aparece citado en Chiavenato, 2001) algunos factores que conducen a obtener la eficacia administrativa son las variables intervinientes entre las cuales se hallan las cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuar efectivamente y tomar decisiones adecuadas.

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización. Con base en los planteamientos de Likert, Negandhi (1973, como aparece citado en Chiavenato, 2001) sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada.
2. Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Buenas relaciones entre las diferentes áreas de la empresa (subsistemas).
6. Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa.
7. Utilización adecuada de fuerza laboral calificada.
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

De acuerdo a Chiavenato (p. 52) la eficacia administrativa conlleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Alcance de objetivos empresariales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

Las medidas de la eficiencia se dan en términos de relaciones tales como costo/beneficio, costo/producto y costo/tiempo por lo que no es posible saber en que medida una organización es productiva si previamente no se han definido su misión y sus metas. Así pues, la efectividad tiene su base en valores y juicios previos, que deben ser objetivados y conocidos por todos los miembros de la organización. García (1989, como aparece citado en Rodríguez, 2001) identifica cinco modelos de efectividad organizacional utilizados en el ámbito de la psicología laboral:

- **Objetivos.** Una organización tiene objetivos identificables y a partir de ellos se puede medir la efectividad, según el grado de acercamiento o consecución de los mismos.
- **Recursos.** Una organización es efectiva si dispone de la habilidad necesaria para explorar el medio ambiente y lograr recursos valiosos que contribuyan a mantener la organización.
- **Procesos internos.** Una organización es efectiva solo si tiene bien canalizadas las tensiones internas y sus miembros están completamente integrados, si existe un buen funcionamiento interno y confianza entre las personas y si finalmente, la comunicación es fluida tanto desde el punto de vista horizontal como vertical.
- **Satisfacción.** Una organización es efectiva si logra responder satisfactoriamente a las demandas y expectativas de los actores vinculados a ella (trabajadores, clientes o usuarios y proveedores).
- **Función social.** Las organizaciones forman parte de un entramado social. Por tanto, mantiene su efectividad si contribuyen de forma adecuada a esta función social.

## **2.7 El comportamiento humano en las organizaciones**

Aunque las personas puedan tomarse como recursos es decir como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., cada individuo es portador de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Porter, Lawler III y Hackman (1975, como aparecen citados en Chiavenato, 2001) destacan algunas de las características genéricas del individuo que determinan el comportamiento humano en las organizaciones:



1. *El hombre es proactivo.* El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.
2. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico en los grupos o en las organizaciones. Las relaciones sociales más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.
3. *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Asimismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.
4. *El hombre percibe y evalúa.* La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo debido a que selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. *El hombre piensa y elige.* El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para

alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la expectativa sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge alternativas.

6. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La capacidad de respuesta esta dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual, como la física están sujetas a limitaciones.

### **2.7.1 Influencia de los factores individuales**

La idea de que los factores de la personalidad y las capacidades individuales se relacionan de manera consistente con el comportamiento organizacional ha sido estudiada desde las décadas de 1929, 1950 y 1980. Algunos metaanálisis (donde se comparan y clasifican los estudios principales) sugieren que existen bases para el optimismo con respecto al uso de las evaluaciones de la personalidad en la selección de empleados (Barrick y Mount, 1991, como aparece citado en Furnham, 2001).

Furnham (1992, como aparece citado en Furnham, 2001) ha establecido lo que llama un *modelo de investigación* para trabajar en esta área donde trata de describir algunos de los factores más importantes que afectan la relación entre la personalidad y las variables ocupacionales. De acuerdo a este modelo, los cinco factores básicos y la manera en que se relacionan con el comportamiento organizacional son:

1. *Capacidades.* También llamadas competencias, se refieren al grado en que una persona puede realizar de manera *eficiente* diferentes procesos coordinados para lograr una meta específica. Estos abarcan desde simples tareas de destreza en las

que debe existir una coordinación entre las manos y la vista, hasta complejos procesos intelectuales de toma de decisiones.

2. *Factores demográficos.* Este aspecto se refiere a factores de antecedentes individuales como el sexo, edad, clase y educación. Los elementos demográficos por lo general se relacionan con los antecedentes biográficos de una persona en particular.
3. *Inteligencia.* Alude a la capacidad del individuo para la abstracción y el pensamiento crítico. Hay muchas controversias respecto de este concepto; por ejemplo, si es una característica unidimensional o multidimensional, en que medida se hereda o aprende y la forma como debe evaluarse.
4. *Motivación.* Al igual que la inteligencia, éste es un concepto abstracto multidimensional que se refiere a la tendencia a responder ante determinados estímulos más que ante otros, que es acompañado de emoción y del impulso para provocar ambas reacciones en lugar de otras.
5. *Personalidad.* Este aspecto se refiere a todos los rasgos o características fundamentales que explican las pautas uniformes de respuesta ante situaciones cotidianas. Supuestamente los rasgos de la personalidad explican el qué, el porqué y el cómo del comportamiento humano.

De acuerdo al modelo la forma en que cada uno de estos factores influye en los otros así como en el comportamiento organizacional en sí mismo, se supone bidimensional y recíproco. La medida en cada uno de los factores afectara al resto y con ello al comportamiento ocupacional, se puede establecer de acuerdo a los siguientes patrones o pautas de relación Furnham (p. 155):

- *Positivamente lineal.* Si la relación es lineal esto significa que cuanto mayor sea la capacidad (o más fuerte el rasgo), más importante será el éxito ocupacional (más fuerte el comportamiento). Aunque esta pauta representa la idealidad en la realidad es muy poco probable.
- *Por niveles.* Esta relación sugiere que cuando se ha alcanzado un nivel, ningún aumento adicional en el rasgo de personalidad de la habilidad influirá en el éxito organizacional del trabajador. Esto significa un punto de “interrupción” (donde comienza el nivel). Evidentemente si ésta es la relación correcta, la pregunta crucial es dónde (y por qué) comienza el nivel.
- *Exponencial.* Esta relación sugiere que más allá de ciertos niveles de capacidades de la personalidad, es impresionante el incremento del éxito ocupacional de determinado comportamiento. Entonces por ejemplo, las personas muy hábiles alcanzan sustancial y significativamente más éxito que las personas de moderada habilidad.
- *Curvilínea.* La relación entre el comportamiento ocupacional y la capacidad de la personalidad es curvilínea; implica que existe un grado óptimo de capacidad para alcanzar el éxito ocupacional, demasiado o muy poco puede tener los mismos efectos no ideales.
- *Negativamente lineal.* Es posible que la capacidad de la personalidad sea perfectamente negativa en relación con el éxito de tal forma que, cuanto mayor sea la capacidad de una persona o más alta su evaluación con respecto de un rasgo de la personalidad, menor será su éxito en términos ocupacionales. Tal vez éste sea el caso de los puestos que exigen menos en términos intelectuales.

- *Asintótica.* Ésta es una relación de nivel negativo que indica que los bajos grados de capacidad o la poca puntuación respecto de la personalidad se relacionan con el éxito ocupacional, pero que después de determinado punto concluye la relación y ningún grado mayor de capacidad se vincula con el éxito ocupacional.
- *Sin relación.* En este caso no existe ninguna relación entre la capacidad de la personalidad y el comportamiento del éxito ocupacional que supuestamente está determinado por otros factores, organizacionales o personales.
- *Capacidad y rasgos específicos de la personalidad.* Si se presenta esta relación, implica que solamente un nivel particular de capacidad se asocia con el éxito ocupacional.
- *Bimodalidad.* Si se presenta la relación bimodal sugiere que los dos niveles de capacidad uno de moderado a bajo, el otro de moderado a alto, son los óptimos para el éxito laboral. Dicho de otra manera existen dos grupos de población con éxito por diferentes razones.

## **2.8 El conflicto**

### **2.8.1 El conflicto personal**

Bohlander et al. (2001) menciona que si bien los problemas emocionales, las crisis y demás conflictos en la vida del empleado son asuntos personales, se convierten en problemas para las organizaciones cuando afectan la conducta en el trabajo e interfieren en el desempeño. Los problemas o crisis personales más usuales en los trabajadores de las empresas son respecto al matrimonio, la familia, finanzas o temas legales. La mayor parte de estas crisis se resuelven en un lapso razonable y se restaura el equilibrio de la persona. Por desgracia cuando las crisis perduran, el estrés

y la tensión pueden provocar o agravar otro tipo de trastornos del carácter, como la depresión o el estrés.

De acuerdo a Bohlander, debido a este tipo de trastornos en el individuo se comienzan a producir conductas negativas como lo son niveles mayores de ausentismo, disminución en la productividad, problemas morales, entre otros. Los signos más comunes en el lugar de trabajo son disminución de energía, sentimientos de culpa, problemas de memoria y concentración, irritabilidad y dolores crónicos que no responden al tratamiento. Abramson et al. (1978, como aparece citado en Furnham, 2001) menciona que dentro de los trastornos que puede presentar el individuo en el trabajo y que pueden afectar gravemente su desempeño laboral se encuentra el “estilo de atribución”, según el cuál la persona considera que los acontecimientos adversos o negativos son provocados por factores internos (problemas consigo mismo), estables (o permanentes) y globales (que no solo se desarrollan por alguna situación determinada, más bien el sujeto considera que así es su forma de ser). Debido a esto, el individuo sentirá que todo conflicto o situación negativa (aun cuando la persona no tenga nada que ver con el asunto) que suceda a su alrededor, es por su culpa y que no hay posibilidades de solución.

Por lo que respecta a los conflictos generados por la relación trabajo-familia, Howard (1992, como aparece citado en Muchinsky, 2002) propone que el trabajo y la familia son dos imágenes reflejadas a manera de espejo durante todo el transcurso de la vida. En esta relación se dan dos variables: la simetría y la consistencia. La simetría significa que las influencias del trabajo y de la familia son comparables en su efecto sobre la satisfacción global con la vida, y la consistencia indica el equilibrio entre la relación familia y trabajo.

Cuando en la vida del individuo la relación entre el trabajo y la familia es asimétrica, significa que una mayor absorción por el trabajo va acompañada de un menor involucramiento con la familia y viceversa. Cuando la relación trabajo-familia deja de ser consistente indica que mientras el individuo emplea mayor tiempo en el trabajo, otorga menos tiempo a su familia. En ambos casos la sensación de fracaso personal o profesional produce conflictos en el individuo que afectan su desempeño laboral.

### **2.8.2 Conflicto laboral**

Chiavenato (2001) menciona que el conflicto es un elemento integral en la vida de las organizaciones. Furnham (2001) lo define como un proceso que comienza cuando una persona o grupo observa que otro individuo o grupo emprende alguna acción que va en contra de los intereses del que lo percibe. Los conflictos implican la preocupación por el beneficio propio y el de los demás.

El conflicto no solo existe cuando hay interferencia deliberada de una de las partes. La interferencia como condición necesaria para el conflicto, puede ser activa (se ejerce mediante alguna acción) o pasiva (se lleva a cabo por omisión). En consecuencia el conflicto no sólo es un desacuerdo o un choque de intereses, sino también una interferencia deliberada en el intento de la otra parte por alcanzar sus objetivos (Chiavenato, pag. 527). De acuerdo a Nadler (1983, como aparece citado en Chiavenato, 2001), existen tres condiciones a nivel laboral que tienden a predisponer a los individuos al conflicto:

1. *Diferenciación de actividades.* A medida que la organización crece desarrolla partes o subsistemas especializados, los grupos comienzan a desarrollar maneras

específicas de pensar, sentir y actuar. Objetivos e intereses diferentes, e incluso antagónicos tienden a provocar conflictos.

2. *Recursos compartidos.* En general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen proporcionalmente entre las diversas áreas o grupos de la organización. En consecuencia si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o ceder parte de los suyos.
3. *Actividades interdependientes.* Para desempeñar las actividades en una organización, los individuales y grupos dependen unos de otros. La interdependencia existe en la medida en que un grupo no puede realizar un trabajo sin que otro realice el suyo. Todas las personas y grupos de la organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven interdependientes, se presentan oportunidades de que un grupo apoye o perturbe el trabajo de los otros.

Posteriormente, el conflicto se presenta cuando ocurren dos condiciones desencadenantes (Chiavenato, p. 529): percepción de la incompatibilidad de objetivos y percepción de la oportunidad de interferencia. De este modo, las condiciones previas producen condiciones favorables para que surjan conflictos. Cuando una de las partes percibe que existe una condición desencadenante (incompatibilidad de objetivos o intereses y oportunidad de interferencia de la otra parte) incuba sentimientos de conflicto con relación a la otra parte; en consecuencia surge el comportamiento de conflicto. Para alcanzar sus objetivos o satisfacer sus intereses, la parte utiliza una serie de tácticas en el conflicto que van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.



La complicación de una situación en conflicto se da cuando la acción de una de las partes provoca alguna reacción de la otra. De esta reacción surge una serie de consecuencias posibles: la reacción de la otra parte puede influir –positiva o negativamente- en las percepciones y los sentimientos de la primera parte sobre el conflicto y puede provocar una intensificación del conflicto o la búsqueda de la solución.

La solución es el final del episodio en conflicto lo cual no significa que el conflicto haya sido solucionado o administrado, solo significa que de alguna manera termina el episodio de conflicto. En general la solución ocurre cuando una de las partes gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando hay compromiso o cooperación. Dependiendo del comportamiento de las partes en conflicto y el tipo de solución encontrada, quedan percepciones y sentimientos residuales denominados secuelas del conflicto (Nadler, Hackman y Lawler III, 1983, como aparecen citados en Chiavenato, 2001) que las partes sacaran a relucir en el próximo episodio del conflicto. El episodio de conflicto es un ciclo repetido de eventos en que la solución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y características del próximo.

### **2.8.2.1 Conducta antisocial**

La conducta antisocial en el lugar de trabajo se refiere a una gama de conductas de los empleados dirigidas a exigir venganza contra la organización por alguna injusticia (Muchinsky, 2001). Las conductas antisociales incluyen: la mentira, robo, sabotaje, violencia física y el homicidio ocupacional. Bies, Tripa y Kramer (1997, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) describen lo que denominan “termodinámica de la venganza” en las organizaciones según la cual, la venganza contra la organización se

da ya sea por el incumplimiento del contrato psicológico o por la falta de justicia organizativa.

Normalmente hay un desencadenante de uno de estos dos tipos. Uno es el incumplimiento de reglas, normas o promesas por parte de la organización (un agente de la organización cambia las reglas o criterios en la toma de decisiones después del suceso para justificar una decisión autofavorecedora). El segundo es la disminución de condición o poder (como el criticismo destructivo o el ridículo en público con la intención de poner en ridículo al empleado). En cualquiera de los dos casos generalmente el empleado “se calienta” y experimenta una sensación de ira y rencor, a menudo acompañada de la necesidad de satisfacer un ardiente deseo de venganza.

A la etapa de calentamiento le sucede una fase de “enfriamiento” que puede tomar diversas formas. Una es la *expresión pública* en la que el empleado habla acalorada y animadamente con sus amigos, “suelta presión” y tiene poca o ninguna intención de expresar sus sentimientos. Una segunda es la *dispersión*, en la que el empleado da al autor del daño el beneficio de la duda y busca plausibles explicaciones a la conducta del autor del daño. Una tercera forma es la *fatiga* en la que los empleados mantienen sus sentimientos negativos durante largos periodos de tiempo. Estas personas no olvidan ni dejan el asunto. Con frecuencia rumian y expresan su pesar por no poder vengarse del autor del daño. La forma final es la *explosión* que puede manifestarse como trabajo duro por parte del empleado para probar que la crítica era incorrecta, como movilización de oposición contra el autor del daño o como violencia física (Muchinsky, p. 259).

Skarlicki y Folger (1997, como aparece citado en Muchinsky, 2001) afirman que los agentes organizativos especialmente los directivos y supervisores, desempeñan roles

primordiales para reducir los deseos del empleado de buscar venganza. Cuando los directivos y supervisores muestran una adecuada sensibilidad y preocupación hacia los empleados tratándolos con dignidad y respeto los empleados están dispuestos a tolerar injusticias por parte de la organización, en caso contrario el empleado comenzara a presentar tendencias de represalia. Dichas tendencias incluyen daños deliberados en el equipo o en los procesos de trabajo, llevarse cosas a casa sin autorización y desperdiciar material de la empresa.

Cropanzano y Greenberg (1997, como aparecen citados en Muchinsky, 2001) descubrieron que los trabajadores que eran tratados de manera poco respetuosa por sus supervisores robaban objetos que no tenían gran valor en sí mismos, pero que resultaban valiosos para el empresario. Un tratamiento poco respetuoso que añade el insulto a la herida del tratamiento injusto, alentara a los empleados a vengarse de sus jefes. Los empleados buscaran hacerles daño aunque se hicieran daño a sí mismos, ya que esto les proporciona la sensación de que están equilibrando el nivel de agravios aunque sea simbólicamente.

### **2.8.3 Administración del conflicto**

La manera de resolver un conflicto influirá en los resultados –constructivos o destructivos- que éste produzca, en los futuros episodios del conflicto. Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1995, como aparece citado en Chiavenato, 2001) básicamente un conflicto puede resolverse de tres maneras:

1. *Ganar/perder*. Utilizando varios métodos una de las partes consigue vencer en el conflicto, alcanzar sus objetivos y frustra a la otra parte en su tentativa de alcanzar los suyos. De este modo una parte gana en tanto la otra pierde.

2. *Perder/perder*. Cada una de las partes desiste de algunos objetivos mediante algún compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba. Las dos desisten de algunas cosas es decir, las dos pierden.

3. *Ganar/ganar*. Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que las dos partes ganen o venzan.

Los dos primeros patrones de solución –ganar/perder y perder/perder- tienden a continuar el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto no ha terminado y permanecen atentas a iniciar otro episodio de conflicto en que quizás puedan ganar. En el tercer patrón de solución –ganar/ganar-, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y la probabilidad de conflictos futuros disminuye.

En resumen, existen teorías en recursos humanos que aseguran que cuando el individuo se encuentre en una situación laboral actuara conforme a las tareas que se le solicitan sin embargo como se menciona en este capítulo, también hay teorías que admiten que el hombre es básicamente social y por consiguiente el resultado de las interacciones sociales del sujeto influirá directamente en su comportamiento. Estas interacciones tendrán repercusiones tanto positivas como negativas en la vida social del individuo, produciendo cambios inmediatos en la manera como se percibe a sí mismo y a la gente que le rodea.

Tomando en cuenta el contexto antes descrito y con el objetivo de satisfacer las necesidades emocionales específicas de cada trabajador, en el siguiente capítulo se hace una síntesis de las teorías en motivación laboral más importantes de los últimos

tiempos, así como de aquellas situaciones organizacionales que no le permiten al empleado crecer como ser humano y como profesional.



## MOTIVACIÓN

---

### 3.1 Definición

Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y si es que lo llevan a cabo, por qué hacen esto y no otra cosa. Según Furnham (2001) la motivación estudia dos factores: la naturaleza de la fuerza impulsora (de donde proviene, cuales son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tiene en el comportamiento de las personas). Para Westwood (1992, como aparece citado en Furnham, 2001) la motivación como concepto, tiene características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos incluidas otras personas pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que determina la situación.
- La acción y el desempeño son una función por lo menos en parte, de la motivación. Por tanto, es muy importante para prever y comprender las acciones y el desempeño.

- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.
- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.
- El estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

Warr (1985, como aparece citado en Furnham, 2001) denominó y clasificó como razones para la acción o impulso, las siguientes:

- Conveniencia intrínseca de un efecto inmediato que se puede considerar satisfactorio, óptimamente emocionante o deliciosamente complejo. Sin embargo, es posible que las personas se sientan motivadas a evitar el resultado tanto como a lograrlo.
- Conveniencia intrínseca de efectos consecuentes en el sentido de que el valor de determinado acto se mide en base a la conveniencia de los acontecimientos emanados del mismo.
- Comparación social entre lo que las personas poseen y aquello que desean además de la forma en que se comparan con otros como un motivador, porque la evaluación de la satisfacción depende del grado aparente de satisfacción de otras personas con ellas.
- Presiones sociales por parte de otras personas (publicistas, modelos, grupos de presión) para actuar de determinada manera o buscar determinadas recompensas.

- Las tendencias en los niveles de aspiración pueden cambiar a lo largo del proceso de adaptación; a medida que las personas se adaptan y/o acostumbran a determinadas recompensas, buscan más recompensas.
- La probabilidad percibida de éxito debido a que si la probabilidad es elevada la gente se sentirá motivada a trabajar para su consecución, mientras que si es baja será mucho menos motivadora.
- Los hábitos no deben ser dejados a un lado puesto que las rutinas regulares y los estilos de atribución influyen en la intensidad y el contenido de los deseos y los actos.
- Otros deseos y actos como el deseo de satisfacer las necesidades de autoestima, pueden ser un motivador poderoso.
- La estructura de los actos en el sentido de la forma en que están organizados los comportamientos, a la larga puede ser muy estimulante o muy complicada.

La motivación no se observa de manera directa sino que debe inferirse. Los procesos motivacionales pueden inferirse desde un análisis del flujo continuo de conductas que son determinadas por el ambiente y la herencia, y se observan a través de sus efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades (Muchinsky, 2002).

### **3.2 Motivación en el trabajo**

La motivación en el trabajo es uno de los aspectos de la psicología industrial en donde las ciencias de la administración han intervenido de forma más evidente, por lo cual el concepto hace referencia al estudio de los procesos motivacionales dirigidos no al individuo, sino más bien al ámbito de trabajo (Muchinsky, 2002, p. 331). Pinder



(1998, como aparece citado en Muchinsky, 2002) la define como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. Dentro del contexto laboral la motivación en el trabajo tiene tres dimensiones: dirección, intensidad y persistencia.

La *dirección* esta relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía, dentro de la organización esto significa que el empleado estará orientado a sus responsabilidades laborales. La *intensidad* esta relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla dentro del curso de una actividad; es decir las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía a los cuales, con frecuencia se les llama individuos con “autoiniciativa” o automotivados”, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les induzca a que trabajen más. Por último, la *persistencia* esta relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo, reflejando la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo.

Cada una de las tres dimensiones de la motivación tiene implicaciones directas para las organizaciones y los individuos (Muchinsky, p. 332):

- *Conducta*. La conducta es la acción de la que se infiere la motivación. La conducta en cuestión puede ser la velocidad para escribir a máquina, disparar con un rifle a un blanco o cualquiera de las actividades en que se labore.
- *Desempeño*. El desempeño acarrea cierta evaluación de la conducta. La unidad básica de observación es la conducta, pero esta va acompañada de una evaluación comparada con ciertos estándares. Así, si la conducta es teclear 60 palabras por minuto se puede enjuiciar si este nivel de desempeño es adecuado o inadecuado

para mantener un puesto. La conducta se evalúa dentro de un contexto organizativo y 60 palabras por minuto pueden representar un desempeño adecuado en algunos trabajos e inadecuado en otros. La mayoría de las teorías organizacionales tienden a ocuparse, no sólo de la conducta sino también del desempeño. Sin embargo, el desempeño se determina por factores que van más allá del comportamiento.

- *Capacidad.* La capacidad es uno de los tres determinantes de la conducta. Normalmente se considera bastante estable en los individuos y puede ser representada por un amplio concepto como la inteligencia, o por un concepto más específico como la conducta física.
- *Limitaciones situacionales.* Las limitaciones situacionales son el segundo determinante de la conducta y son aquellos factores y circunstancias ambientales que facilitan o retrasan el comportamiento.
- *Motivación.* La motivación es el tercer determinante de la conducta. Se puede pensar en la capacidad como un reflejo de lo que se puede hacer, la motivación como lo que se hará (dada la capacidad) y las limitaciones situacionales como lo que se le permite hacer. Cada uno de estos tres componentes es fundamental para la manifestación de la conducta.

### **3.3 Antecedentes históricos**

#### **3.3.1 Revolución preindustrial**

Antes de la Revolución Industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas en la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general los

empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño. (Dunnet y Kirchner, 2003).

Debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción. El día de trabajo era largo, pero los movimientos eran relajados y fáciles, y las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no eran importantes o significativos.

### **3.3.2 Administración científica**

Bajo el impacto de la revolución industrial, lo sucedido durante la revolución preindustrial cambió. La inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria se elevó en espiral; las innovaciones en el mercado no solamente satisficieron la demanda del consumidor sino que empezaron a ampliarla. Frente a la amenaza de una fuerte competencia para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Súbitamente, se dirigió la atención del empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes (Dunnet y Kirchner, p. 146).

Considerado equívocamente como otro elemento del proceso de producción, se pensó que la eficiencia del trabajador podría incrementarse fácilmente proporcionándole un método mejor para hacer su trabajo y que podría incrementar sus esfuerzos por el simple medio de usar el dinero como incentivo. El principal exponente de estas ideas fue el padre de la administración científica o Taylorismo, Frederick

Taylor (1911, como aparece citado en Dunnette y Kirchner, 2003). Taylor desarrollo sistemas de tiempo y análisis de métodos por medio de los cuales cada empleado fue “estandarizado”.

Junto con la estandarización, introdujo sistemas de incentivos de manera que los trabajadores recibían ingresos adicionales por aumentar la producción. Taylor sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Uno de los errores más grandes en esta teoría era el pensar que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, y que podían ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción.

Esta corriente suponía que los empleados estaban motivados uniformemente por el deseo del dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia. Los métodos de la administración científica se mostraban en contra de las complejidades de la motivación humana. Sin embargo la mayoría de los trabajadores pareció durante algún tiempo, “comprar” los sistemas de incentivos establecidos. Se registraron grandes incrementos en la producción y el Taylorismo fue para algunas personas, la panacea industrial. Sin embargo, la mayoría de los patrones tenían sus propias ideas acerca del valor de los trabajadores y se resistieron a pagarles demasiado. (Dunnette y Kirchner, p. 147).

Aunque estaban dispuestos a pagar por el incremento de la producción, los patrones solo lo estaban hasta cierto punto y si éste era rebasado, solía ser la señal para replantear los estándares de producción y fijar nuevos y más conservadores pagos de incentivos. Los trabajadores aprendieron pronto que era inseguro producir por arriba de cierto nivel y fueron frecuentes los esfuerzos para restringir la producción. Asimismo

aprendieron que la producción podría exceder las demandas del mercado y conducir así a despidos masivos, por lo tanto la necesidad de seguridad y de ingresos sólidos se expresó en forma de retardo en el trabajo o de restricción de la producción. Las verdaderas complejidades de la motivación humana “comenzaron a surgir” y la concepción productivista llegó a tener innumerables fracasos.

### **3.3.3 La escuela de las Relaciones Humanas**

A raíz de los fracasos producidos por la aplicación de los principios de la administración científica, se llevaron a cabo los “Experimentos de Hawthorne” por Elton Mayo (1927, como aparecen citados en Dunnette y Kirchner, 2003) en la fábrica de Western Electric Company a través de los cuales, Mayo interpretó los resultados en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. De esta manera, fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad cuando los deseos de la gerencia eran congruentes con las metas y las presiones del grupo, como la disminución cuando las metas y las presiones de grupo se oponían a lo solicitado por la gerencia.

La explicación de Mayo puso la comprensión de la motivación humana en una nueva dimensión. Donde la administración científica se había contentado con suponer que los motivos básicos del hombre eran económicos, Mayo y su escuela de las relaciones humanas hicieron la suposición de que la pertenencia del grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales. Esto hizo evidente a todos los observadores, las características únicas del ser humano en la industria y la necesidad y conveniencia de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre. Las vigorosas opiniones de

Mayo acerca del deseo humano de afiliarse en grupos llevaron a los investigadores a discutir, reinterpretar y emprender investigaciones bajo un punto de vista humanista (Dunnette y Kirchner, p. 150).

### **3.4 Teorías sobre la motivación en el trabajo**

#### **3.4.1 Teoría de la jerarquía de necesidades**

Desarrollada por Abraham Maslow (1987, como aparece citado en Muchinsky, 2002) la teoría de la jerarquía de necesidades menciona que ciertas necesidades son la fuente de motivación. Por ejemplo las necesidades biológicas o instintivas caracterizan a todos los humanos y tienen una base genética, y con frecuencia influyen inconscientemente en la conducta. Es decir, lo que provoca que las personas se comporten como lo hacen es el proceso de satisfacción de tales necesidades. Una vez que se satisface una necesidad, ya no domina la conducta y surge otra necesidad para tomar su sitio. La satisfacción de las necesidades no tiene fin. La vida es así, una búsqueda para satisfacer las necesidades.

Parte de la teoría de Maslow identifica las necesidades y otra explica como se relacionan entre ellas. El autor propone cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas: su satisfacción es necesaria para la supervivencia. Éstas incluyen la necesidad de aire, agua y comida. Las necesidades de seguridad, implican la autoconservación, y son aquellas tales como la libertad frente a las amenazas, el peligro y las privaciones. En la actualidad, generalmente las personas satisfacen la mayoría de sus necesidades de seguridad, salvo casos excepcionales como lo son los individuos que viven en zonas con riesgo de huracanes o disturbios climáticos

(Muchinsky, 2002). Las necesidades sociales, implican la capacidad del individuo para existir en armonía con los demás, el deseo de asociación, pertenencia y compañía. Las necesidades de autoestima incluyen la autoconfianza, reconocimiento, aprecio y respeto de los semejantes. La satisfacción de estas necesidades provocan una sensación de suficiencia; su bloqueo produce sentimientos de inferioridad e impotencia. El último tipo de necesidad es la autorrealización, que consiste en la ejecución de las propias potencialidades, con el objetivo de que el individuo se aproxime cada vez más a todo aquello que es capaz de hacer.

La manera como se relacionan estas necesidades corresponde a un orden jerárquico. En la base están las necesidades fisiológicas, que deben satisfacerse antes y de forma continua. Las necesidades restantes, se colocan jerárquicamente en orden de importancia culminando con la necesidad más elevada, es decir la autorrealización. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se denominan necesidades básicas; las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización son necesidades de mayor importancia. Respecto a la jerarquía de las necesidades, Maslow menciona:

- Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.
- Un individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades comenzando por la más básica y ascendiendo en la jerarquía.
- Las necesidades básicas tiene prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

Respecto a la primera proposición, se toma como fundamental ya que una vez que se satisface una necesidad, ya no motiva la conducta. La segunda proposición implica la progresión de la satisfacción. Una persona avanza a través de las necesidades en orden, ascendiendo a la siguiente solo después de haber satisfecho la anterior; de

acuerdo a Maslow solo un pequeño porcentaje de los individuos ha satisfecho la necesidad de autorrealización, aunque nunca se puede satisfacer por completo. La tercera proposición pone énfasis en que las necesidades básicas para la supervivencia siempre tienen una mayor prioridad (Muchinsky, p. 335).

Esta teoría tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo. Cuando el sueldo y la seguridad son bajos, los empleados se centran en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. A medida que mejoran las condiciones, la conducta de los supervisores y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia. En un ambiente muy mejorado, el rol del supervisor disminuye y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir. El trabajo es ahora importante para la autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

Posteriormente, de acuerdo a ésta teoría, cuando las personas suben en la jerarquía directiva, se motivan por necesidades cada vez de mayor nivel. De ahí, que los directivos de diferentes niveles requieran ser tratados de forma diferente. Además, el personal puede siempre esperar algo más. La organización nunca puede dar bastante en términos de crecimiento y desarrollo personal. La naturaleza de la necesidad de autorrealización es que una vez que se activa y satisface, estimula un deseo incluso mayor de satisfacción. De ahí que sea una fuente continua de motivación.

### **3.4.2 Teoría de la equidad**

Adams (1965, como aparece citado en Muchinsky, 2002) propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social. Es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás. Esta teoría tiene bases perceptuales y



sociales porque la motivación está en función de cómo se ve una persona en comparación con los demás. El autor sugiere que la motivación tiene un origen social, más que biológico. La teoría de la equidad tiene cuatro puntos principales (Muchinsky, p. 336):

1. Como es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás. El sujeto que realiza la percepción se denomina persona.
2. Se supone que la persona se compara con otro individuo. Ese otro individuo se denomina otro.
3. Todos los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente. Colectivamente estos elementos se denominan aportaciones. Las aportaciones incluyen la educación de la persona, su inteligencia, experiencia, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud, etc.
4. Todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo forman el cuarto componente, colectivamente denominados resultados. Los resultados incluyen el sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo, símbolos de estatus, beneficios de la condición, etc. Son aquellos factores que la persona percibe que está obteniendo del empleo.

La teoría afirma que la persona forma una proporción entre sus aportaciones y los resultados y los compara con las percepciones de la proporción de aportaciones y resultados del otro. Adams asume que las personas pueden cuantificar sus aportaciones y resultados en unidades escalares normales. La persona compara su proporción con lo que ella percibe que el otro está poniendo en su trabajo y recibiendo como resultados. La igualdad de las proporciones, según lo percibido por la persona,

representa una equidad o justicia. Si la persona percibe que el otro está obteniendo mayores resultados y que contribuye también con mayores aportaciones, también le parecerá equitativo. El otro está obteniendo más de su trabajo que la persona, pero también está poniendo más.

La inequidad o injusticia se da en el caso de que la persona perciba que el otro está obteniendo más por su trabajo cuando tanto la persona como el otro, estén contribuyendo con la misma cantidad de aportaciones. Los sentimientos de inequidad causan tensión que la persona se vera motivada a reducir. Cuanto mayor sea la inequidad entre la persona y el otro mayor será la tensión y la motivación para reducirla. Por lo tanto, para Adams la fuente de la motivación, son los sentimientos de tensión causados por la percepción de la inequidad. Los sentimientos de inequidad son necesarios para que ocurra la motivación porque si la persona se siente en una relación equitativa con el otro, no estará motivada.

Adams propone dos tipos de inequidad. La infracompensación es cuando la persona percibe que esta obteniendo menos resultados por el trabajo que el otro, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares. La sobrecompensación es cuando la persona percibe que está obteniendo más resultados por un trabajo que el otro, cuando ambos están contribuyendo con aportaciones similares. Sin embargo las personas pueden alterar sus niveles de motivación en un intento por llevar los sentimientos de inequidad al punto de partida. La tendencia a reducir tensiones causadas por la inequidad se manifiesta en un mayor o menor esfuerzo desarrollado en el trabajo, el cual es una forma de aportación.

El modo como se reduce la inequidad está en función del método de remuneración: por hora (los sueldos se determinan por unidad de tiempo) o a destajo (los sueldos se

determinan por unidad producida). Dado dos tipos de inequidad (infracompensación y sobrecompensación) y dos sistemas de compensación (sueldo por horas o a destajo), la teoría de la equidad propone cuatro series de hipótesis sobre como la persona reduciría sus sentimientos de inequidad:

- Sobrecompensación-por hora. Los individuos intentarían reducir la inequidad causada por la sobrecompensación trabajando con más intensidad o empleando mayor esfuerzo. Se predecía que el aumento de esfuerzo se manifestaría en un aumento de la cantidad o calidad de la producción.
- Sobrecompensación-a destajo. Para reducir los sentimientos de inequidad, los individuos trabajarían con más intensidad como medio de aumentar sus aportaciones. Por tanto, los individuos en este caso producirían menos objetos, pero de mayor calidad que antes.
- Infracompensación-por hora. Los individuos disminuirían su esfuerzo para adaptarse a la disminución de los resultados. El resultado sería la disminución en la cantidad y calidad de los productos.
- Infracompensación-a destajo. Para compensar la pérdida de sueldo, los individuos producirían más objetos pero estos serían de calidad evidentemente inferior.

### **3.4.3 Teoría de las expectativas**

La teoría de las expectativas es del tipo cognitivo y fue elaborada por Vroom (1964, como aparece citado en Muchinsky, 2002). Se asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleara un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Es decir, se entiende que los individuos saben lo que quieren en el trabajo y que comprenden que su desempeño determinará la

obtención de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo. La teoría tiene cinco puntos principales (Muchinsky, p. 342):

- Los resultados en el trabajo. Los resultados en el trabajo es lo que puede proporcionar una organización a sus empleados como buen sueldo, ascensos y vacaciones. En teoría, no hay ningún límite al número de resultados. Es común que a veces estos resultados se conciben como compensación o experiencias positivas y otras no.
- Las valencias. Son sentimientos del empleado sobre los resultados y normalmente se definen en términos de atracción o satisfacción anticipada. El empleado genera valencias es decir, califica la satisfacción anticipada procedente de cada resultado que tenga en cuenta (asigna una valencia). Si el empleado anticipa que todos los resultados desembocaran en satisfacción, se obtiene diferentes grados de valencia positiva. Sin embargo si el empleado anticipa lo contrario, se asignarán diferentes grados de valencia negativa. Por último, si el empleado es indiferente a los resultados se dará una valencia de cero.
- Instrumentalidad. Se define como el grado percibido de relación entre el desempeño y la consecución de resultados. Esta percepción es de forma subjetiva y significa literalmente el grado en que la consecución de un cierto resultado es una condición o depende del desempeño individual en el trabajo. Tal como las valencias, las instrumentalidades están generadas por el individuo. El sujeto evalúa el grado de relación entre el desempeño y la consecución del resultado en el trabajo.
- Expectativa. Es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño. En algunos puestos puede parecer que no hay relación entre la intensidad con que se intente y

lo bien que se haga, En otros puede haber una relación muy clara: cuanto mejor se intente, mejor se hace. La expectativa como la instrumentalidad, esta graduada como una probabilidad. Una expectativa de 0 significa que no hay probabilidad de que un aumento en el esfuerzo resulte en un aumento en el desempeño. Una expectativa de 1 significa que un aumento en el esfuerzo ira seguido de un aumento equivalente en el desempeño.

- Fuerza. Es la cantidad de esfuerzo o presión interna para que la persona se motive. Cuanta más fuerza mayor será la hipotética motivación. Matemáticamente la fuerza es el producto de multiplicar la valencia por la instrumentalidad y por la expectativa.

La teoría de la expectativa proporciona una base racional sobre la cual pueda ser evaluado el esfuerzo empleado por las personas. La idea de la expectativa también explica por qué algunos puestos de trabajo parecen crear una alta o baja motivación. En las líneas de montaje, la velocidad de la línea determina el nivel de desempeño del grupo. No importa lo rápido que trabaje una persona, no puede hacer nada más hasta que el siguiente objeto avance en la línea. En este caso, el empleado aprende que solo necesita mantener el ritmo de la línea. Por tanto, no hay relación entre el esfuerzo del individuo y el desempeño. Por el contrario, los trabajadores de ventas se caracterizan por la alta expectativa. La teoría de la expectativa predice que la motivación es más alta en trabajos con altas expectativas.

#### **3.4.4 Teoría del establecimiento de metas**

Elaborada por Locke y Latham (1990, como aparecen citados en Muchinsky, 2002) el establecimiento de metas es una teoría motivacional basada en el supuesto de que las personas se comportan en forma racional donde los puntos que destacan son la

relación entre metas, intenciones y desempeño en la tarea. El individuo intenta conscientemente conseguir esas metas, en especial las relacionadas con objetivos futuros.

De acuerdo con Locke y Latham, las metas tienen dos funciones principales que son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas, que a su vez influyen en el desempeño de la tarea. Sin embargo deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño. Primero, el individuo debe ser conciente de la meta y debe saber que hay que lograr. Segunda, el individuo debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

Las metas pueden ser rechazadas porque son consideradas demasiado difíciles o demasiado fáciles, o porque la persona no sabe qué conductas serán necesarias para conseguirlas. La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma. La teoría del establecimiento de metas, afirma que las metas más difíciles conducen a niveles más altos de desempeño en el trabajo, por lo que el compromiso con una meta será proporcional a su dificultad. Así, las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su consecución.

Las metas pueden variar también en su carácter específico. Algunas metas son generales (por ejemplo, ser un buen vendedor) y otras más específicas (conseguir 10 ventas de personas de la tercera edad). Cuanto más específica sea la meta, más concentrado será su esfuerzo para su consecución y más dirigida estará la conducta. También es importante que la persona reciba retroalimentación sobre su desempeño.

Esto servirá como guía para saber si debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo (Muchinsky, p. 351).

Las metas son intenciones de conducta que canalizan la energía en cierta dirección. Cuanto más difícil y específica sea la meta, mayor será la motivación para conseguirla. La retroalimentación sobre el desempeño del empleado en la persecución de una meta, le indicara si sus esfuerzos están bien dirigidos. La fuente de motivación es el deseo y la intención de conseguir una meta. Esto debe unirse a la aceptación de la meta por parte del individuo. En lugar de tratar la motivación como un producto de necesidades innatas, de sentimientos de inequidad o de esquemas de refuerzo, el establecimiento de metas asume que las personas fijan objetivos alcanzables y luego canalizan sus esfuerzos en su persecución. En concreto, la teoría del establecimiento de metas pone énfasis en la dirección de la conducta.

### **3.4.5 Teoría de la autoeficacia**

La teoría de la autoeficacia establece que la motivación y el desempeño están determinados en parte por la efectividad con la que las personas creen que pueden actuar (Bandura, 1982, como aparece citado en Spector, 2002). En otras palabras las personas con una autoeficacia alta se sienten capaces de realizar tareas, por lo que tendrán la motivación suficiente para invertir el esfuerzo que sea necesario. Las personas con baja autoeficacia no se sienten capaces de realizar tareas, no tendrán motivación y no realizarán ningún esfuerzo. Esta teoría supone que la persona cuenta con la capacidad suficiente y que las restricciones que se imponen al desempeño no constituyen obstáculos insalvables (Spector, 2002).

El concepto mismo de la autoeficacia se ocupa de tareas o cursos de acción específicos y las personas no manifiestan la misma autoeficacia cuando realizan diferentes tareas, lo que hace posible que el individuo tenga alta eficacia para realizar alguna tarea, mientras que para otra puede presentar baja autoeficacia. Aunque el concepto de autoeficacia sea muy similar al de las expectativas, la principal diferencia radica en que las perspectivas se relacionan con una actividad determinada en un punto específico de tiempo, mientras que la autoeficacia se ocupa de la percepción general de que la persona sea capaz o no en algún aspecto de su vida.

La teoría de la autoeficacia puede utilizarse con provecho en el ámbito laboral, pues postula que la motivación y el desempeño pueden enriquecerse mediante elevar la autoeficacia de los empleados. Bandura (1982, como aparece citado en Spector, 2002) explica como puede desarrollarse la autoeficacia mediante una serie de éxitos con tareas cada vez más difíciles. Una empresa podría aplicar este principio estructurando las responsabilidades de los empleados, de tal suerte que logren superar con éxito cada vez más dificultades. Esta estrategia puede resultar de especial importancia para los nuevos empleados, quienes quizá requieran algún tiempo para familiarizarse con todos los aspectos implicados en su labor. A los nuevos empleados se les pueden asignar tareas relativamente simples e introducir poco a poco trabajos más difíciles con la finalidad de que la persona cometa los menos errores posibles. A medida que el empleado logre realizar tareas cada vez más difíciles su autoeficacia aumentara en medida proporcional a sus éxitos.



### **3.4.6 Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)**

La teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) de Alderfer (1969, como aparece citado en Spector, 2002) represento una tentativa de subsanar algunas de las deficiencias de la jerarquía de necesidades de Maslow. En ella se conciben tres necesidades en vez de cinco la cuales forman parte de un continuo, no de una jerarquía. La idea es que las personas puedan pasar de una a otra categoría de necesidades, sin que el movimiento de traslación sea necesariamente unívoco; asimismo sostiene que la ausencia de satisfacción en una categoría puede afectar a las necesidades de otra. De acuerdo a Alderfer estas tres necesidades son:

- Las de existencia. Comprenden los objetos materiales, junto con los satisfactores dirigidos a los deseos fisiológicos y las necesidades de la supervivencia básica, como el alimento y el agua.
- Las de relación. Son similares a las necesidades sociales de Maslow y se componen de las relaciones con otras personas “significativas” como familiares, amigos, compañeros de trabajo y supervisores.
- Las de crecimiento. Se relacionan con la creatividad o la productividad de la persona consigo mismo o en el entorno; el crecimiento implica que la persona hace un uso pleno de sus capacidades e incluso, desarrolla nuevas.

Las tres necesidades de Alderfer conforman un continuo, de acuerdo con el grado de concreción de cada una de ellas. Las necesidades de existencia son las más concretas, ya que guardan una relación estrecha con los objetos físicos. Siguen a éstas las relaciones, en virtud de que comprenden personas –es decir, relaciones sociales-, las cuales no constituyen manifestaciones del mundo físico. Por último, el crecimiento representa la menos concreta de las necesidades, ya que no necesariamente ser

relaciona con los aspectos físicos del ambiente, aun cuando los objetos físicos lleguen a representar un producto final, como una pintura o una novela (Spector, p. 171).

A diferencia de Maslow, Alderfer da cabida a movimientos multívocos de la energía que producen las necesidades a lo largo del continuo. Cuando se satisface una necesidad la persona sacia hasta cierto punto su deseo de cubrirla, a lo cual sigue un deseo por una cosa menos concreta. Esta teoría propone el concreto de frustración-regresión de acuerdo al cual cuando las personas se sienten frustradas en sus intentos por satisfacer las necesidades de un nivel, experimentan una regresión a un nivel más concreto salvo en dos casos: no satisfacer una necesidad de existencia se traduce en una aún más acuciante necesidad de este tipo, y la satisfacción de las necesidades de crecimiento conduce a una necesidad de crecimiento mayor.

### **3.4.7 Teoría de los dos factores**

La teoría de los dos factores de Herzberg (1968, como aparece citado en Spector, 2002) señala que la motivación se origina en la naturaleza del trabajo mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto. Las necesidades humanas que el trabajo satisface se dividen en dos categorías: las que se derivan de la naturaleza animal de los humanos (como las necesidades fisiológicas) y las relacionadas con un nivel más elevado (es decir, con la capacidad singular del ser humano de crecimiento psicológico). Los aspectos de trabajo más relacionados con las necesidades animales se denominan factores de higiene e incluyen a la remuneración, la supervisión, los compañeros y las políticas organizacionales. Los aspectos del empleo vinculados con las necesidades de crecimiento se conocen como factores de motivación y comprenden

la consecución de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo mismo.

Según Herzberg, la mejor manera de motivar a los empleados es mediante proporcionar niveles adecuados de factores de motivación. Los factores de higiene por muy favorables que sean, no pueden traducirse en motivación, además de que la satisfacción y la insatisfacción con el empleo son constructores separados e independientes, no los extremos opuestos de un mismo continuo. Los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia solo generaría ausencia de satisfacción no insatisfacción. Por el contrario los factores de higiene pueden dar lugar a insatisfacción pero en el mejor de los casos, solo producirán ausencia de insatisfacción no satisfacción.

Además de la relevancia que significó la teoría de los dos factores de Herzberg en el momento de su aparición, contribuyó a que la psicología laboral se dirigiera a proporcionar un trabajo significativo a las personas, lo cual se traduce en el enriquecimiento del empleo en numerosas organizaciones (Spector, p. 173).

### **3.4.8 Teoría de las facetas del trabajo**

El movimiento a favor de la calidad de vida en el trabajo durante las décadas de 1960 y 1970 sostenía que los empleos podía rediseñarse para hacerlos intrínsecamente satisfactorios, y por tanto, motivadores. Hackman y Oldhman (1980, como aparecen citados en Furnham, 2001) proponían que el potencial motivador de cualquier empleo no es simplemente una función aditiva de las cinco dimensiones laborales, más bien implicaba una multiplicación:

$$\text{Motivación} = \left[ \frac{\text{variedad} + \text{identidad} + \text{importancia}}{3} \right] \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$$

Ésta teoría sugiere que existen tres estados psicológicos relevantes en el terreno laboral:

- Significado experimentado. Los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores.
- Responsabilidad experimentada. Ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo.
- Conocimiento de resultados. Necesitan recibir información en forma regular, en el sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.
- Los estados psicológicos son afectados por la naturaleza del empleo y cinco dimensiones básicas. De acuerdo a los autores tres de ellas influyen en el significado del puesto: variedad de habilidades, identidad de tareas e importancia de las tareas.

Cada una es necesaria para que el trabajo se considere una experiencia significativa. La cuarta y quinta dimensión se relacionan con la responsabilidad y el conocimiento de los resultados experimentados, respectivamente:

- Autonomía. El grado de libertad, independencia y discreción que los empleados pueden tener en su trabajo; ser personalmente responsables por los procesos y resultados de sus puestos.
- Retroalimentación. El nivel en que el proceso laboral en sí ofrece retroalimentación directa y frecuente sobre la efectividad del desempeño.

Cuando se presentan de manera positiva las dimensiones esenciales del puesto, éstas influyen en los estados psicológicos críticos y conducen a resultados positivos, como una motivación más intensa, un desempeño de mayor calidad, satisfacción

laboral e índices menores de ausentismo y rotación en el empleo. El nivel en que las relaciones sean validas dependerá de la fuerza de la necesidad de crecimiento del individuo (Westwood, 1992, como aparece citado en Furnham, 2001).

Los empleos con una calificación alta respecto de la motivación, el desempeño y la satisfacción (MPS, por sus siglas en inglés) deben tener un mayor potencial de motivación que aquellos con calificaciones más bajas. Después de analizar la formula, se observa que la autonomía y retroalimentación son los factores más relevantes en la MPS porque si cualquiera de ellas es nula, también lo será la MPS. No obstante las habilidades, variedad, identidad de las tareas e importancia de las actividades, o ambas, pueden ser nulas o bajas y la MPS seguirá siendo razonablemente elevada si son altas la autonomía y la independencia.

El resultado del modelo de la teoría de las facetas fue la concentración en el diseño de puestos motivadores. La perspectiva de los sistemas sociotécnicos apunta hacia la necesidad de considerar los aspectos técnicos y sociales del trabajo en el diseño de los procesos de trabajo (Furnham, p. 291).

### **3.5 Satisfacción en el puesto**

El trabajador dedica gran parte de sus horas de vigilia al trabajo. Durante ese tiempo, típicamente está expuesto a muchas personas (supervisores, compañeros, clientes, etc.), políticas y prácticas organizacionales y a las experiencias asociadas con el desempeño de sus puestos lo que influye en sus sentimientos de bienestar y felicidad. A estos sentimientos se les llama actitudes de trabajo. Las actitudes favorables en el puesto son un factor importante para la estabilidad emocional del individuo debido a que significan el nivel de satisfacción o desagrado que siente hacia su lugar de trabajo

(Quinn, Staines y McCullough, 1974, como aparecen citados en Heneman y Schwab, 1985).

La actitud de trabajo actualmente llamada satisfacción en el puesto, depende de dos percepciones (creencias) del empleado (Locke, 1969, como aparece citado en Heneman y Schwab, 1985): de la valoración del empleado de lo que el puesto y el trabajo le están proporcionando en la actualidad, y de lo que el empleado desea que le proporcione. La satisfacción del trabajador estará determinada por la correspondencia entre estas dos percepciones. Si percibe que lo que es, es igual a lo que debería ser el resultado será la satisfacción. Por el contrario si el empleado cree que lo que es esta muy por debajo de lo que debería ser, se produce la sensación o sentimiento de descontento. A esto se le llama discrepancia subestimada. Finalmente en el caso de que lo que es excede a lo que debería ser, se produce una discrepancia sobreestimada.

El individuo experimenta satisfacción con algunos componentes o facetas de su experiencia de trabajo de entre los cuales destacan: políticas y prácticas organizacionales (compensación, promociones y seguridad en el puesto), con compañeros de trabajo o clientes, y con el trabajo en sí. La satisfacción con una sola faceta no necesariamente estará relacionada con la satisfacción de cualquiera de las otras facetas, por lo que la satisfacción con varias facetas del trabajo es independiente entre cada una de ellas. El personal de una empresa aun cuando pertenezca a una misma área o puesto, mostrara distintos niveles de satisfacción o descontento entre cada individuo, debido a las expectativas profesionales y a las diferencias individuales (Heneman y Schwab, p. 149).

### **3.6 Salud mental en el trabajo**

De acuerdo a Warr (1987, como aparece citado en Muchinsky, 2002) la salud mental en el trabajo o bienestar en el trabajo es el derecho a vivir en un equilibrio psico-emocional donde el individuo se encuentre en condiciones de conseguir una síntesis satisfactoria de sus tendencias instintivas, formar y mantener relaciones armoniosas con los demás y participar constructivamente en los cambios tanto físicos como sociales que puedan producirse en su ambiente laboral. Warr (p. 303) propone que el sentimiento de bienestar del trabajo se da en términos de ocho determinantes ambientales generales que pueden entenderse como la base del bienestar psicológico laboral:

1. Oportunidad para el control. Radica en las oportunidades que proporciona el ambiente a una persona para controlar los acontecimientos y actividades. La salud mental se beneficia en ambientes que fomentan el control personal. Este control tiene dos elementos principales: la oportunidad de decidir y actuar del modo elegido, así como la posibilidad de predecir las consecuencias de la acción.
2. Oportunidad para el uso de las habilidades. Indica hasta qué punto el ambiente reprime o fomenta el desarrollo y uso de las habilidades. Las limitaciones sobre el uso de las habilidades puede ser de dos tipos: unas son las que impiden que las personas usen las habilidades que ya poseen, permitiendo en su lugar sólo conductas rutinarias, y otras, son las limitaciones sobre la adquisición de nuevas habilidades que requieren que las personas se mantengan en niveles bajos de desempeño, a pesar de su potencial para desarrollarse en actividades más complejas.

3. Metas generadas externamente. Son la presencia de metas o desafíos generados por el ambiente. Un ambiente que no implica ninguna exigencia a la persona, no ofrece retos ni fomenta ninguna actividad o logro. Por el contrario, un ambiente que fomente el establecimiento y persecución de metas se asume que conduce a actividades que tiene un impacto positivo sobre la salud mental, ya sea intrínsecamente o a través de sus consecuencias.
4. Claridad ambiental. La claridad del ambiente de una persona incluye dos componentes: el feedback o retroalimentación sobre las consecuencias de las propias acciones y la claridad de los requisitos del rol y de las expectativas normativas sobre la conducta y el grado de aceptación de los estándares dentro del propio ambiente.
5. Disponibilidad de dinero. El acceso restringido al dinero puede dar lugar a algunos procesos que pueden deteriorar la salud mental. La presencia de dinero no asegura la salud mental, pero la ausencia de dinero, a menudo produce graves problemas psicológicos. La pobreza reduce la oportunidad del control personal en la vida del individuo.
6. Seguridad física. Implica un ambiente de vida físicamente seguro. Los ambientes necesitan proteger a la persona contra los daños físicos y proporcionarle la seguridad con respecto a la comida, sueño y vivienda. También necesitan ser razonablemente permanentes, de manera que los ocupantes puedan esperar cierta continuidad de permanencia.
7. Oportunidad para el contacto interpersonal. Los ambientes difieren en las oportunidades que proporcionan para que se lleve a cabo el contacto con otras personas. Ese contacto satisface las necesidades de amistad y reduce los



sentimientos de soledad, ya que proporciona un apoyo social emocional e instrumental, contribuyendo a la resolución de problemas mediante ayuda y consejos prácticos.

8. Posición social valorada. Indica la posición dentro de una estructura social que recibe cierta estima de los demás. La estima se genera principalmente a través del valor atribuido a las actividades inherentes de un individuo y su contribución. La pertenencia a un rol también proporciona evidencia pública de que se poseen ciertas aptitudes y de que se cumplen ciertas obligaciones sociales. Con frecuencia, existe un amplio acuerdo sobre el nivel de estima que se deriva de una posición en particular.

De acuerdo a estos nueve determinantes, Warr (p. 305) propone cinco componentes de la salud mental del individuo:

1. Bienestar afectivo. El bienestar afectivo tiene dos diferentes dimensiones: el placer y la activación. Un nivel de placer puede estar acompañado de altos o bajos niveles de activación y un nivel concreto de activación puede ser placentero o no. De ambas dimensiones se infiere un nivel de bienestar afectivo. Así, un bajo status en cada dimensión se caracteriza por un sentimiento deprimido o ansioso que puede describirse como un bajo estatus de placer y una alta activación. Términos como feliz y lleno de alegría son indicativos de un alto estatus en las dos dimensiones.
2. Competencia. La buena salud mental se ve parcialmente en términos del grado aceptable de éxito o competencia en las diferentes esferas de la actividad, como las relaciones interpersonales, la solución de problemas, el empleo pagado, etc. La persona competente tiene recursos psicológicos adecuados para afrontar las presiones de la vida. Por lo general, la buena salud mental solo se hace patente

cuando una persona se enfrenta a la adversidad. Una respuesta adecuada a esas presiones requiere poseer las habilidades cognitivas y psicomotoras apropiadas, así como creencias y opiniones que sean compatibles con la realidad.

3. **Autonomía.** Se refiere a la capacidad de la persona para resistir influencias ambientales y para determinar sus acciones y opiniones. La tendencia a la búsqueda de la independencia y la autorregulación es una característica fundamental de una persona mentalmente sana. La autonomía es una tendencia a sentir y actuar asumiendo que se es más poderoso que impotente ante las dificultades de la vida.
4. **Aspiraciones.** La persona mentalmente sana se ve como alguien que se involucra con el ambiente. Establece metas y realiza esfuerzos activos para conseguirlas. Un alto nivel de aspiraciones se refleja en una alta motivación, la vigilancia ante nuevas oportunidades y el compromiso para superar desafíos personales. A su vez, un bajo nivel de aspiraciones resulta en una actividad reducida y en una aceptación de la situación actual, sin importar lo insatisfactoria que se presente. En la lucha por alcanzar metas personales, se puede hacer frente a muchas situaciones estresantes y, en realidad, se pueden crear con la búsqueda de retos difíciles. La importancia de un alto nivel de aspiraciones para una buena salud es particularmente clara en circunstancias adversas para el individuo, en las que el deseo de cambio se puede ver como algo fundamental para una respuesta adecuada.
5. **Funcionamiento integrado.** Se refiere a la persona como un todo. Las personas que son psicológicamente sanas muestran equilibrio, armonía y relación interna. La relación interna se muestra como un equilibrio interno entre la tensión aceptada

durante las fases de consecución de metas y la relajación de los periodos intermedios.

### **3.7 Calidad de la vida laboral**

La calidad de vida laboral o en el trabajo (CVT o CVL) representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella (Chiavenato, 2001). La calidad de vida en el trabajo depende de los siguientes factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc.

La CVT abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios. Fernández (1995, como aparece citado en Chiavenato, 2001) identifico los principales factores así como las variables, que determinan la CVT:

1. Competencia general. Depende del apoyo socioemocional, orientación técnica, igualdad en el trato y administración a través del ejemplo.
2. Identificación con la empresa. Esta determinado por la identidad con la tarea, identificación con la empresa e imagen corporativa.
3. Preocupación asistencial por los empleados. Varía dependiendo de la asistencia del personal y la asistencia familiar.

4. Oportunidad efectiva de participación. Dependerá de la creatividad, expresión personal y repercusión de las ideas aportadas.
5. Visión humanista de la empresa. Obedece a la educación/toma de decisiones, orientación hacia las personas y la responsabilidad comunitaria.
6. Equidad salarial. Estribara dependiendo los salarios con equidad interna y externa.

La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad. Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna, entre otras), sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales.

Hackman (1977, como aparece citado en Chiavenato, 2001) menciona que el desempeño de cargos y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.). Si fuera satisfactoria, se llegara a un clima de confianza y respeto mutuo en que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración no requerirá de mecanismos rígidos de control social.

### **3.8 Estrés laboral**

Según Sauter (1990, como aparece citado en Buendía y Ramos, 2001), el estrés laboral se produce en el empleado a modo de una desfavorable interacción entre las características del trabajador y las condiciones del trabajo, que conduce a perturbaciones psicológicas, comportamientos malsanos y finalmente a la enfermedad. Esa falta de ajuste entre la persona y el entorno puede conducir a desordenes que varían en índole e intensidad dependiendo del individuo a nivel psicológico y conductual y que se presentan como insatisfacción laboral, quejas, insomnio, entre otras reacciones.

El estrés laboral es un fenómeno usual dado que en la actualidad las empresas requieren de un nivel excesivo de demandas, obligaciones, responsabilidades, sobrecarga de trabajo, falta de control, etc. Son las sociedades modernas superindustrializadas, tecnificadas, burocratizadas, urbanas, demográficamente saturadas y competitivas donde hace su aparición de forma más clara y generalizada este fenómeno (Buendía et al., 2001).

De acuerdo a Pinillos (1977, como aparece citado en Buendía et al., 2001) el estrés laboral produce en el organismo del trabajador una sobrecarga vital excesiva tal que sobrepasa sus posibilidades autorregulativas normales. Ante este hecho, los principales índices de inconformidad por parte del personal de las empresas se dan en los temas: condiciones, clima laboral, horarios, dificultades en el desarrollo de las capacidades y valía, imposición tecnológica, cambios organizacionales, inseguridad en el empleo, prejubilaciones, excesiva responsabilidad, e incompatibilidad con compañeros de trabajo y superiores.

Bohlander et al. (2001) propone dos términos para distinguir entre la forma positiva y negativa del estrés, aunque las reacciones bioquímicas sean similares. El eustrés es la tensión positiva que acompaña a un logro o estimulación; este tipo de tensión se da como resultado de enfrentar los retos que se encuentran en los puestos de nivel ejecutivo, técnico o de contacto con el público y se considera como la fuerza benéfica que ayuda a superar obstáculos. La otra forma de estrés es la angustia; la tensión se convierte en angustia cuando se comienza a sentir una pérdida de los sentimientos de seguridad y aceptación, produciéndose en el individuo sentimientos de desamparo, desilusión y desesperación.

El agotamiento o burnout es la etapa más grave de la angustia. Por lo general el agotamiento laboral ocurre cuando una persona empieza a cuestionar sus valores personales e incluso empieza a sentir que lo que haga dentro de la empresa ya no importa. La depresión, frustración y merma en la productividad son los principales síntomas de este tipo de estrés y se debe básicamente a una falta total de satisfacción por el trabajo o falta de conocimiento por el desempeño. Las causas y consecuencias clásicas son (Furnham, 2001):

- Carencia de sentido. La idea de que el trabajo no tiene propósito y carece de valor o sentido inherente.
- Falta de compromiso con los objetivos de la organización. Dar poco valor personal a aquello que la organización considera como valioso.
- Impotencia. La creencia de que, sin importar lo que se haga, esto no tendrá nada que ver con el éxito o la felicidad.

Con frecuencia las víctimas del agotamiento se quejan de que están físicamente exhaustas. Tienen poca energía y se sienten cansadas la mayor parte del tiempo.

Refieren muchos síntomas de tensión física, como jaquecas frecuentes, náuseas, insomnio y cambios en sus hábitos alimenticios. Posteriormente se sienten exhaustos emocionalmente. La depresión, los sentimientos de desamparo y sentir que están atrapados en el trabajo también son parte de este tipo de estrés.

Finalmente las personas con burnout presentan una pauta de desgaste mental o en sus actitudes, conocida como despersonalización durante la cual, tienden a portarse cínicos, negativos hacia cualquier aspecto que implique a la organización, se menosprecian a sí mismos, a sus empleos, sus superiores y su vida en general. El agotamiento se define como un síndrome de cansancio emocional, físico y mental, acompañado por sentimientos de baja autoestima o autoeficiencia, como resultado de la exposición prolongada al estrés intenso (Furnham, p. 358).

### **3.9.1 Causas y efectos**

De acuerdo a Buendía et al. (2001), los estresores laborales pueden dividirse en dos categorías aquellos relacionados con las tareas y demandas físicas (por ejemplo, trabajo excesivo, exigentes cambios de patrones y falta de influencia en la situación laboral) y aquellos relacionados con las demandas psicosociales tales como los roles laborales y las interacciones interpersonales (por ejemplo, roles ambiguos, falta de apoyo y baja cohesión grupal). Furnham (2001) menciona que las causas del estrés relativas al trabajo son:

- Exigencias ocupacionales intrínsecas al trabajo. Implica el hecho de que algunos empleos son más estresores que otros, ya que cuanto más se requiera en el trabajo como: tomar decisiones, vigilancia constante de máquinas, condiciones físicas

desagradables entre otras actividades, producen que la ejecución laboral tienda a ser más estresante.

- **Conflicto de funciones:** estrés resultado de exigencias en conflicto. En la mayoría de las empresas, se le solicita al personal cambiar rápidamente de una función y tipo de actividad a otra (de jefe a amigo, profesor a compañero, policía a confesor, etc.). Los efectos adversos del conflicto de funciones son menos evidentes en los ambientes de trabajo caracterizados por la camaradería y el apoyo social, que en situaciones carentes de los mismos.
- **Ambigüedad de funciones:** estrés provocado por la incertidumbre. Ocurre cuando el empleado no está seguro de algunos asuntos relacionados con sus puestos, como el alcance de sus responsabilidades, lo que se espera de ellos y la forma en que dividen su tiempo entre sus distintas funciones.
- **Estrés debido a cargas excesivas e insuficientes por tener mucho o poco que hacer.** El estrés provocado por trabajo cuantitativo se presenta cuando al personal se le pide que haga más trabajo del que pueden hacer, en poco tiempo. Por otro lado, la carga cuantitativa insuficiente resulta en el aburrimiento debido a que los empleados tienen poco que hacer, mientras que el estrés provocado por carga de trabajo cualitativa ocurre cuando los trabajos tediosos, rutinarios y repetitivos provocan falta de estimulación mental.
- **Responsabilidad por los demás:** estrés resultado de responsabilidades excesivas. Se produce cuando el empleado tiene bajo su cargo a 1 o más subordinados. El hecho de motivarlos, recompensarlos y reprenderlos, comunicarse con ellos, escucharlos, etc. pueden llegar a producir un alto nivel de estrés.



- Falta de apoyo social: estrés provocado por el aislamiento o desprecio social. Tener amigos y partidarios en momentos de crisis ayuda al individuo a ver las situaciones estresores como hechos menos amenazantes y más controlables. Por el contrario, cuando el trabajador carece de estos apoyos, las situaciones difíciles se tornan más estresores y se visualizan más difíciles de resolver.
- Falta de participación en las decisiones: estrés provocado por impotencia y alienación. Se da cuando el trabajador se siente víctima de las decisiones tomadas en niveles superiores, sobre las que no tienen control. La causa principal es que ni se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones relevantes que afectan su trabajo.
- Evaluación de desempeño insuficiente: estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o perjudiciada. En general son dos tipos de estrés derivados de problemas con la evaluación del desempeño. El primero es no tener ninguna evaluación, y por lo tanto, desconocer como se esta realizando (o debería realizarse). El segundo tipo consiste en recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño.
- Desarrollo profesional: estrés provocado por la permanencia en el mismo nivel. En la mayoría de las organizaciones, el desarrollo profesional se da con base en el desempeño y antigüedad. Por tanto, el empleado se crea expectativas (realistas o no) sobre su desarrollo, que al verse frustradas producen altos niveles de estrés y frustración.

Los efectos de los estresores laborales pueden ser evidentes en el deterioro del funcionamiento a nivel individual, organizacional o en ambos. Las respuestas individuales al estrés a corto plazo son: cambios en el humor, el comportamiento,

funcionamiento cognitivo, y activación fisiológica; a largo plazo son el deterioro de la salud física y mental. Los efectos más generales del estrés individual a nivel organizacional incluyen su impacto sobre la productividad, el desempeño en el trabajo y la participación del empleado. Las consecuencias indirectas de un funcionamiento organizacional deficitario dan lugar a problemas adicionales tales como problemas en la comunicación y la motivación. Buendía et al. (p. 113) menciona que generalmente las respuestas individuales así como organizacionales del trabajador ante el estrés laboral son:

- *Respuestas individuales.*

- Psicológicas: ansiedad, depresión, angustia, insatisfacción laboral, trastornos del sueño y problemas familiares.
- Comportamentales: fumar, alcoholismo/abuso de drogas, propensión a los accidentes y violencia.
- Fisiológicas: ritmo del corazón, tensión sanguínea, catecolaminas y fallos en la función inmunológica.
- Médicas: dolores de cabeza, dolores músculo-esqueléticos, enfermedades del corazón, infartos y ulcera péptica.

- *Respuestas organizacionales.*

- Desempeño del trabajo: productividad (cantidad y calidad), seguridad/accidentes, mantenimiento de la maquinaria y desperdicio del material.
- Costos indirectos: baja moral y motivación, fallos en la comunicación, toma de decisiones deficitaria, deterioro de las relaciones laborales y costos asociados al cuidado de la salud.

- Participación: ausentismo, puntualidad, traslados, disputas industriales y huelgas.

### **3.9.2 Mobbing: Violencia psicológica en el trabajo**

Leymann (1990, como aparece citado en Buendía et al., 2001) indica que el acoso en trabajo o mobbing, es una de las formas más severas de estrés psicosocial en el trabajo. Desarrollado en 1990 por Leyman y posteriormente perfeccionado por el mismo en 1996, el término Mobbing es utilizado en el ámbito laboral para describir situaciones donde el empleado es, durante un periodo de tiempo y frecuentemente, amenazado y acosado por compañeros, subordinados o superiores. El mobbing es una agresión emocional contra cualquiera, más que una discriminación específica contra alguien basada en la edad, género, raza, creencias, nacionalidad, incapacidad, o lugar de nacimiento. Es intencional y el fin es obligar a la persona a que abandone el trabajo (Davenport, Distler y Pursell, 1999, como aparecen citados en Buendía, 2001).

Las consecuencias psicológicas del mobbing, se entienden en términos de la lesión y no como una enfermedad, por lo que la causa se atribuye a las personas que intencionalmente infligen este daño. El tipo de amenazas y acoso que sufre al empleado que está bajo mobbing (Leyman, 1996, como aparece citado en Buendía, 2001) son: limitar las posibilidades de comunicación, atentar contra las relaciones sociales (limitar las posibilidades de mantener contactos sociales), atentar contra la reputación de la persona (difundir rumores, ridiculizar, mofarse de una discapacidad, raza o forma de caminar), atentar contra la calidad ocupacional de la persona y contra las posibilidades de rendimiento en el trabajo y en la vida en general, y finalmente

atentar contra la salud de la persona (asignar tareas peligrosas, amenazas físicas, etc.).

Según Leyman, se habla de mobbing si tales acciones permanecen al menos durante seis meses y con una regularidad de al menos una vez a la semana. Así, se excluyen conflictos pasajeros y centrados en un momento concreto. El proceso del mobbing se compone por cinco fases que se van dando a manera de espiral:

1. Conflicto. Esta primera fase se caracteriza por la aparición de un incidente crítico o conflicto que da lugar a la aparición de comportamientos de mobbing.
2. Comportamientos agresivos. Le sigue la manifestación de ataques psicológicos que ponen en marcha la dinámica del mobbing.
3. Implicación de la dirección. En la tercera fase los superiores del empleado infravaloran la situación y en lugar de prestar apoyo al trabajador afectado, dan comienzo al aislamiento y al proceso de expulsión.
4. Etiquetar de empleado "difícil". Durante esta fase se etiqueta al empleado de difícil o enfermo mental. Esto refuerza el ciclo negativo, que casi siempre conduce a la expulsión o a la resignación forzosa.
5. Expulsión. Es la fase final y generalmente provoca además de trastornos de estrés postraumático, los efectos negativos en el trabajador siguen intensificándose aun después de la expulsión.

Generalmente el mobbing continua incluso después de la resignación o expulsión del agredido, debido a que los agresores necesitan justificar su conducta previa y apoyar la decisión de la organización; con este fin, continúan destruyendo al reputación del empleado y preservando el mito de empleado difícil. En función de los diferentes

efectos que ejerce el mobbing en el individuo, Davenport et al. (1999, como aparece citado en Buendía, 2001) identifica tres diferentes grados de afección en el trabajador:

- Primer grado. Es aquel en el que el individuo logra resistir, escapar, o consigue reincorporarse al mismo lugar de trabajo o similar.
- Segundo grado. El individuo no puede resistir ni escapar inmediatamente, sufre incapacidad mental o física ya sea temporal o prolongada y tiene dificultades para reincorporarse al trabajo.
- Tercer grado. La persona afecta es incapaz de reincorporarse al trabajo y los efectos son tales que la rehabilitación es improbable, a menos que sea sometido a tratamiento especializado.

### **3.9.3 Prevención y estrategias de solución**

De acuerdo a Furnham (2001), los intentos de manejar, controlar y reducir el estrés esencialmente se presentan en dos niveles: cuando las empresas se concentran en cada uno de sus empleados tratando de ayudarlos a aprender técnicas para evitar o reducir sus niveles de estrés personal, y cuando la empresa centra sus estrategias de solución en la revisión, cambio o mejoras en la organización del trabajo o de la empresa. Buendía et al. (2001) propone una serie de estrategias primarias con el fin de reducir los factores de estrés relacionados con el trabajo:

- *Tareas y demandas físicas.*
  - Diseño del trabajo: aumento de la variedad de habilidades y autonomía; reducción del exceso de trabajo.
  - Horarios de trabajo: cambio de modelos; flexibilidad en el tiempo

- Estructura organizacional: descentralización de decisiones; aumento de la participación.
- Ambiente físico: diseño del espacio de trabajo, como medida de prevención del ruido y contaminación del aire.
- *Roles y demandas interpersonales.*
  - Análisis de roles: clarificación de roles y expectativas.
  - Establecimiento de metas: identificar responsabilidades y metas de actuación.
  - Apoyo social: amortiguar el impacto de los factores de estrés aumentando el apoyo.
  - Construcción de equipo: mejorar las relaciones interpersonales dentro de los grupos de trabajo.

Hurrell y Murphy (1996, como aparecen citados en Buendía, 2001) mencionan cinco áreas generales para reducir el estrés laboral como “intervenciones primarias de prevención”:

- Desarrollar descripciones claras del trabajo para reducir la ambigüedad y conflicto de roles.
- Rediseñar el ambiente físico de trabajo siguiendo principios ergonómicos (que procuren la comodidad y faciliten la ejecución física de las labores) para reducir las quejas músculo-esqueléticas, visuales y psicológicas.
- Formar comités de trabajadores, donde a través de reuniones con jefes y superiores, puedan aumentar la participación del trabajador en la toma de decisiones.
- Asegurar el porvenir del cuidado de los niños y las personas mayores en el lugar de trabajo (para reducir los problemas de horario).

- Proveer de entrenamiento especial a los empleados cuyos trabajos están siendo eliminados o alterados por la reestructuración y por la introducción de nueva tecnología.

Las intervenciones que reducen los estresores del trabajo pueden tener efectos favorables no solo para el empleado individual, sino también para la organización como una totalidad. Dolan (1994, como aparece citado en Buendía, 2001) desde la perspectiva del cuidado de la salud por parte de las organizaciones, resumió las ventajas que pueden obtener las empresas con los programas de intervención: demostración de una actitud de cuidado hacia los empleados, ayudar constructivamente a los empleados con problemas, promocionar el bienestar reduciendo los riesgos para la salud, controlar y mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar la motivación del empleado, mejorar los beneficios, reducir los comportamientos de aislamiento, reducir los casos de quejas y arbitraje, permitir que los empleados tomen mejores decisiones y limitar la competencia del patrón.

Entre las técnicas para reducir el estrés a nivel personal, Muchinsky (2002) sugiere la asesoría psicológica, los grupos de apoyo y los programas de ayuda al empleado, mientras que Furnham (p. 348), propone el cambio de estilo de vida (dieta y ejercicio), la relajación y meditación, y la terapia psicológica.

El concepto administrativo de motivación en el trabajo tiene por objetivo convertir al trabajador común en una máquina perfecta, siempre libre y dispuesta a cada necesidad de la organización. Esto no debería entrar en conflicto con la autorrealización personal, al contrario, debería significar que la empresa le proporcionará al individuo lo necesario para que alcance el éxito. Sin embargo en la realidad, aun cuando una empresa

demuestre niveles aceptables de desempeño esto no quiere decir que el personal que labora en ella tiene una salud mental adecuada.

La salud mental en el trabajo es un proceso que tal como sucede en el área clínica, necesita de la asistencia terapéutica para alcanzar niveles óptimos de desarrollo. Es por consiguiente que en el siguiente capítulo, se ha estructurado un programa motivacional en el cual se pretende que a través de algunas herramientas terapéuticas, se le brinde al trabajador la asistencia psicológica necesaria para que alcance la estabilidad emocional que le permita alcanzar y satisfacer sus necesidades emocionales.





## PROYECTO COLLAGE

---

Proveniente del verbo francés coller, es decir pegar, un collage es una imagen o cuadro compuesto de diferentes trozos de materiales pegados sobre una superficie determinada. Los materiales más usados suelen ser planos como telas, cartón, papel, fotografías, recortes de periódicos, trozos de plástico, etc. aunque se pueden utilizar elementos más voluminosos, como prendas, cajas, objetos metálicos, etc. También es frecuente que el collage se combine con otras técnicas de dibujo o pintura, como el óleo, el grabado o la acuarela (Artehistoria, 2001).

El origen de la técnica se encuentra en los papiers collés de los cubistas (1910, en Artehistoria, 2001), que consistían en simples trozos de papel con un color plano, que se adherían a los cuadros para aumentar los efectos de color absoluto.

### **4.1 ¿Qué es el proyecto collage?**

El proyecto Collage es la propuesta de un curso de motivación laboral, donde el objetivo principal es mejorar la salud mental del personal de las empresas. El programa consta de 5 etapas: entrevista y aplicación de pruebas psicológicas (esto es a manera de pretest para conocer el estado emocional inicial del empleado), terapia psicológica individual, terapia psicológica grupal, relajación y finalmente re-aplicación de pruebas psicológicas (a manera de postest para conocer el estado emocional resultante). La razón de que se llame proyecto Collage es porque cada etapa del proyecto retoma elementos de diversas ramas de la psicología, con el objetivo de proporcionar diferentes opciones que le permitan al individuo desarrollar las herramientas necesarias

para reducir sus niveles de estrés laboral, mejorar la moral industrial, y en conjunto su calidad de vida.

La revisión teórica realizada en el desarrollo de este proyecto ha permitido conocer diferentes técnicas que se han desarrollado en la búsqueda de medios que incrementen la moral industrial, tal es el caso del método del experto y el método del consejero industrial (Blum y Naylor, 1994). En ambos métodos el objetivo era que a través de un sondeo en el personal, se detectaran los posibles conflictos laborales o privados que estuvieran afectando el desempeño de los trabajadores.

De igual forma, el proyecto Collage pretende que durante la primera etapa, el psicólogo averigüe cual es la problemática esencial que esta afectando la vida personal y laboral de cada participante, así como sus áreas de oportunidad y deseos de desarrollo. Esto permitirá al psicólogo, adecuar las terapias individuales y elaborar junto con el empleado un plan de objetivos y metas ha desarrollar durante el proyecto, procurando abarcar las áreas de: salud mental, relaciones interpersonales (dentro y fuera de la empresa), avance de carrera (Alles, 2003), entre otros.

El marco teórico también revelo que uno de los factores que afectan en gran medida la salud mental del personal, es la dinámica ambiental y de grupo del área de trabajo (Chiavenato, 2001), siendo que si esta dinámica es negativa, afectara negativamente al individuo tanto como si es positiva, le influirá favorablemente. Una vez que mediante la terapia individual se llevo a cabo la investigación del individuo y sus conflictos personales, la terapia de grupo reunirá a aquellos empleados que hallan tenido conflictos entre si o que no hayan tenido el tiempo o interés de conocerse mejor. Esto tendrá por objetivo establecer nuevas pautas de comunicación e interacción entre ellos, favoreciendo una dinámica social sana.

Uno de los temas que más investigación teórica represento en el proyecto Collage fue el estrés laboral (Sauter, 1990, como aparece citado en Buendía et al., 2001) y el conflicto (Bohlander et al., 2001), por ser estos las reacciones más representativas de que en el trabajador existen problemas emocionales. Por lo tanto en la búsqueda de hacer del proyecto collage un programa integral para el individuo, se incluyo el adiestramiento en la técnica de relajación profunda para que por medio de este procedimiento el individuo aprenda que en situaciones de mayor estrés o tensión, el mismo puede tranquilizar sus reacciones tanto fisiológicas como emocionales por medio de ejercicios sencillos y una respiración adecuada.

Finalmente, la re-aplicación de pruebas psicológicas permitirá evaluar los efectos tanto negativos como positivos del programa en el estado emocional del personal.

## **4.2 ¿Por qué?**

Como menciona Chiavenato (2001) las personas no son meros recursos que la organización consume, utiliza y que producen costos, por el contrario, constituyen el factor más importante de las empresas al dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje necesarios para renovar e impulsar la empresa en un entorno competitivo. El interés de desarrollar un programa motivacional que haga uso de la psicoterapia tiene el fin de dar prioridad a esa área del ser humano que comprende sus necesidades, exigencias y aspiraciones.

En la actualidad se cuenta con algunos programas que ya están adoptando un estilo más humanista y menos administrativo, tal es el caso de los programas de humanización de la General Motors en E.U.A. (1973 como aparece citado en Schultz, 1999), donde los beneficios no solo se han dado como mejoras en la vida personal de

los empleados, sino que también ha representado incrementos en los niveles de calidad en la producción, disminución del ausentismo y aumentos en la satisfacción laboral. Sin embargo, la revisión bibliográfica hizo patente que en la actualidad no existe aun un programa de motivación laboral cuya orientación sea visiblemente psicológica, y donde la asistencia terapéutica sea la herramienta esencial con la cual se motive al personal a dar mejores resultados en su producción.

La teoría Y de McGregor (1957 en Chiavenato, 2001) donde se menciona que para el hombre común no es desagradable trabajar, pone de manifiesto que la administración debe proporcionar las condiciones necesarias para que las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Es en este contexto donde el proyecto Collage pretende ofrecer la alternativa del soporte psicológico como medio para que el trabajador pueda desarrollarse emocionalmente y con ello, esté en las condiciones óptimas para desempeñarse y contribuir al desarrollo de la empresa.

Los objetivos esperados del proyecto Collage en el empleado son: otorgar orientación, liberar potencialidades, retirar obstáculos, aprender a autocontrolarse, crear oportunidades y ayudar al crecimiento y desarrollo personal. En lo que se refiere al desarrollo profesional (Alles, 2003) se espera que el empleado lleve a efecto a manera de guía, los pasos a seguir para su desarrollo de carrera mismos que debió haber elaborado junto con el psicólogo durante las sesiones de terapia. Así mismo se espera que haga lo mismo con todas y cada una de sus metas.

A nivel empresa, el proyecto Collage también pretende obtener resultados favorecedores, de entre los cuales se encuentran: la renovación del contrato psicológico (Rousseau, 1995, como aparece citado en Muchinsky, 2001), reestablecer

el vínculo trabajador-empresa, disminuir o eliminar el sentimiento de incumplimiento y la conducta antisocial (Muchinsky, 2001) y desarrollar el sentimiento de pertenencia psicológica (Dirk et al., 1996, como aparece citado en Muchinsky, 2001) con el objetivo de que el personal al sentirse unido con la empresa desarrolle un interés establecido en las condiciones que promueve la organización.

### **4.3 ¿Con qué?**

Como se menciona anteriormente, las etapas del proyecto Collage son cinco: entrevista y aplicación de pruebas psicológicas (pretest), terapia psicológica individual, terapia psicológica grupal, relajación y re-aplicación de pruebas psicológicas (postest). Sin embargo, para su mejor comprensión se proporcionan a continuación los fundamentos teóricos de cada una de ellas, de acuerdo a su orden de aplicación en el programa.

#### **4.3.1 Entrevista Motivacional**

De acuerdo a Miller y Rollnick (1999, como aparece citado en Buceta et al., 2001) la entrevista motivacional es un elemento terapéutico más, que permite abordar la cuestión de la falta de motivación en aquellos sujetos en las fases de precontemplación (cuando no tiene ningún interés en cambiar su conducta) o contemplación (cuando tiene algún interés en cambiar su conducta pero no en este momento, sino en un futuro cercano). En ella se utilizan seis estrategias motivacionales, eficaces en motivar al individuo a cambiar su conducta (Buceta et al., 2001):

- Dar información y aconsejar. Se le proporciona al individuo información clara y objetiva. Es básico identificar el problema y los riesgos que tiene el tratamiento,

explicar el por qué de la necesidad del cambio y facilitarle la opción para hacer el cambio terapéutico.

- Eliminar obstáculos. Para facilitar que se acuda al tratamiento, se debe procurar que el individuo no pueda poner excusas para no acudir. Conseguir una intervención breve y en un periodo de tiempo corto, en vez de una lista de espera larga, facilita que el individuo acuda y se implique en el tratamiento.
- Dar diversas opciones al paciente para que pueda elegir. Implica mostrar al sujeto que tiene varias opciones disponibles y que puede elegir libremente una de ellas. La sensación de que ha elegido por si mismo, sin coacciones ni influencias externas, aumenta la motivación personal. Esto facilita no solo asistir al tratamiento, sino que mejore la adherencia al tratamiento y el seguimiento del mismo. Igualmente, en el tratamiento, es importante discutir con el individuo sobre las distintas posibilidades, metas y objetivos que se pretenden, y que él tenga un papel activo en la elección de la alternativa que se va a poner en práctica.
- Promover la empatía. La empatía, la escucha reflexiva, la capacidad de comprender al individuo, favorece que éste presente menores niveles de resistencia al cambio.
- Dar retroalimentación. Es importante que el terapeuta dé retroalimentación continua al paciente, que devuelva la información que recoge, sobre como lo ve, su situación actual, sus riesgos y sus posibles consecuencias.
- Clarificar objetivos. Si la persona no tiene un claro objetivo, la retroalimentación puede que no sea suficiente. Por ello, los objetivos que se le planteen tiene que ser realistas, alcanzables y aceptados por el individuo. En caso contrario no los vera viables, los rechazara directamente o no los cumplirá, con lo que no pondrá ningún aspecto motivacional de su parte para intentar conseguirlos.

Miller y Rollnick, (1999) proponen que durante la entrevista motivacional, el terapeuta: evite la discusión, haga preguntas abiertas, escuche reflexivamente, realice reafirmaciones, resuma periódicamente e instigue afirmaciones auto-motivadoras por parte del paciente.

#### **4.3.2 La Entrevista laboral**

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada en tiempo y espacio, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 2003). En el área laboral, su objetivo es conocer y verificar los datos y características del entrevistado, tales como: actitudes, habilidades, personalidad, experiencia, conocimientos, arreglo personal, manejo de la situación, entre otras. En los escenarios organizacionales existen 3 tipos de entrevista de acuerdo a un continuo de estructura, en el que estructura se entiende como la cantidad de variabilidad de procedimiento o grados de libertad con el que el entrevistador realiza las preguntas al entrevistado (Spector, 2002):

- Entrevista estructurada. Se conduce a través de una guía o cuestionario. El entrevistador tiene preparadas una serie de preguntas que se formulan a todos los entrevistados; esto hace que la entrevista sea estándar y permite reunir la misma información sobre todas las personas.
- Entrevista semiestructurada. Se realiza a través del planteamiento de temas o disparadores donde en vez de preguntas, únicamente se consideran áreas a

explorar. Sirve principalmente para examinar la autonomía y como se maneja el entrevistado, de acuerdo a su propio criterio.

- Entrevista no estructurada o libre. El entrevistador plantea cualquier pregunta que le viene a la mente; se parece mucho a una conversación en donde es la naturaleza de la interacción entre las dos personas lo que en gran parte determina lo que se trate. En este tipo de entrevistas la observación está centrada en cómo el entrevistado estructura el tiempo y sus ideas.

En la situación de entrevista, el psicólogo desempeña un rol de autoridad, por lo que necesita evitar un involucramiento excesivo así como tener una distancia excesiva que no le permita lograr el punto de contacto necesario. El hecho de que el entrevistado llegue a realizar confidencias muy íntimas puede ser considerado como una expresión de problemas más profundos (Richino, 2000). La secuencia de la entrevista consta de cinco etapas (Grados, 2003):

1. Apertura. Es la recepción formal del entrevistado, cuando se formula la primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.
2. Rapport. Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del entrevistado, crear un clima de confianza y espontaneidad. Consta de dos aspectos: del approach o establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista objetivo (“tuteo” o hablar de usted, posición del escritorio en el lugar de la entrevista, etc.) y la empatía que es la capacidad de sentir lo que otros sienten al ubicarse en el lugar de la otra persona, y así entenderla mejor.



3. Desarrollo. Parte central de la entrevista. Se obtiene la mayor parte de información cuantitativa, esto es, datos generales, escolaridad, entre otras. El tipo de preguntas que se usan en esta etapa son directas.
4. Cima. La información que se obtiene es de tipo cualitativo y es más significativa. Permite indagar el área de concepto de sí mismo y metas personales. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto.
5. Cierre. Es un anuncio por parte del entrevistador acerca de que la entrevista esta por terminar, y donde le da la oportunidad al entrevistado de agregar la información que considere pertinente o bien, de expresar sus dudas.

#### **4.3.3 Entrevista profunda**

En el contexto laboral, la entrevista profunda sirve para conocer y profundizar en información relevante acerca de solicitantes o bien personal activo de las empresas (Grados, 2003). Richino (2000) la define como una situación bipersonal, centrada en el conocimiento del entrevistado, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas de vida, rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valores y criterio personal. Este tipo de entrevista brinda información de carácter manifiesto y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que posteriormente, el entrevistador puede corroborar y/o cotejar de manera más profunda apoyado en la evaluación psicológica. En síntesis, las áreas de investigación en la entrevista profunda son (Grados, 2003):

- Área general. Se refiere a los datos generales del entrevistado, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que esta entrevistando.

- Área escolar. Permite detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos técnicos que se requieren para el puesto. Además le permite al entrevistador determinar la calidad de enseñanza que recibió el entrevistado, así como el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.
- Área ocupacional. Permite al entrevistador detectar el nivel de desempeño, logro y experiencia adquirida.
- Autoconcepto. Indica la imagen que tiene de sí mismo el entrevistado. De esta manera, se confronta la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.
- Metas. Consta de la información de cómo el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro a tres niveles: corto, mediano y largo plazo. Asimismo proporciona información acerca de lo que el entrevistado está haciendo para lograr sus metas y si estas están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.
- Área familiar. Es la información referente al núcleo social de origen, o en el caso de personas casadas, núcleo familiar actual. Consta de: número y nombre de integrantes, edad, nivel de estudios, ocupación, grado de cohesión e integración de la familia, valores que predominan, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.
- Pasatiempos. La finalidad es ver cómo utiliza su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área le permite al psicólogo industrial ver tipos de personalidad y grado de coherencias entre sus pasatiempos y las metas que persigue.
- Salud. Informes sobre enfermedades que ha padecido el entrevistado, tipicidad y/o consecuencias; también involucra las enfermedades vigentes y las hereditarias.

#### **4.3.4 Pruebas psicológicas**

##### *Definición.*

De acuerdo a Spector (2002), las pruebas psicológicas son una serie estandarizada de problemas y preguntas que evalúan alguna característica en particular de alguien. Generalmente se usan para medir conocimientos, desarrollo mental, aptitudes, habilidades, capacidades y /o características personales. Las pruebas comprenden múltiples reactivos que son indicadores de la característica de interés, cada uno de los cuales se puede completar de manera más o menos rápida., lo que da la posibilidad de incluir varios reactivos para valorar cada característica y varias características al mismo tiempo. La diferencia entre test y pruebas psicológicas es que en un test las respuestas son acertadas o equivocadas; en una prueba los reactivos son en forma abierta (Muchinsky, 2002). Sin embargo ambos términos son empleados indistintamente en el ámbito laboral.

Las pruebas psicológicas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos. Los resultados de aplicación de un individuo, se comparan con los estándares de resultados obtenidos por una muestra representativa de personas, y se expresa en percentiles (Chiavenato, 2000). Los test y/o pruebas psicológicas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo en relación al conjunto de individuos tomado como patrón o estándar de comparación. Los test y/o pruebas psicológicas cuentan con dos características importantes:

El propósito exacto de una prueba en específico, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe ser consultado antes de que sea empleado. Ahí mismo se instruye también respecto a la confiabilidad y los resultados de validación obtenidos por el diseñador (Werther y Davis, 2000). En general, las pruebas psicológicas se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación y/o evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, entre otras funciones (Chiavenato, p. 262).

Para impedir la mala utilización de las pruebas psicológicas, la APA (American Psychological Association) publicó en 1985 el código de ética profesional (como aparece citado en Muchinsky, 2000), donde describe los lineamientos de aplicación de los test y/o pruebas psicológicas. Estos lineamientos especifican que dependiendo del propósito de las pruebas, sus usuarios deben estar calificados como psicólogos titulados, especialmente en psicología clínica, para usarlos. En lo que se refiere a las cuestiones éticas, el empleo de las pruebas debe procurar no incurrir en faltas de invasión a la privacidad o a la confidencialidad.

La invasión a la privacidad ocurre cuando una prueba psicológica revela más información sobre el individuo de la que es necesaria para tomar una decisión motivada; las pruebas deben utilizarse para propósitos precisos, no para obtener información irrelevante o innecesaria para cubrir con los objetivos originales del aplicador. La confidencialidad se refiere a quien debe tener acceso a los resultados de la prueba; los resultados deben ser confidenciales, salvo que el receptor del test renuncie por escrito a ello.

### *Tipos de pruebas que se usarán.*

De acuerdo a los propósitos del proyecto, se tomara como referencia lo planteado por Muchinsky (p. 103) que propone cuatro tipos de pruebas psicológicas: de inteligencia (de ejecución, verbal o ambas), personalidad, de intereses o preferencias y valores, y aptitudes o habilidades. Cuando el objetivo de aplicación de una prueba, es el de obtener un panorama psicológico completo del individuo, se utilizan las llamadas baterías psicológicas. Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se intenta obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades (Grados, 2003).

La selección de las pruebas que van a integrar determinada batería, corresponde al psicólogo aplicador. La importancia de las baterías psicológicas en la industria radica en la incapacidad de una sola prueba para medir todas las capacidades o rasgos de un individuo, por lo que se vuelve imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas.

### **4.3.5 Terapia Sistémica**

El modelo de la terapia sistémica actual se ha ido desarrollando a través de una serie de experiencias de investigación, consulta y terapia, entre las que están: el enfoque estratégico-sistémico utilizado en el Mental Research Institute (MRI) de Palo Alto en los años 1971-1975, el enfoque sistémico de Milán durante el decenio de 1975-1985, el constructivismo y la cibernética de orden segundo y finalmente por el constructivismo, la narrativa y la hermenéutica (Boscolo y Bertrando, 2000). Estos últimos hicieron pasar al centro de la atención, el sistema observante (o sea, el terapeuta) y la autorreflexión. En el último decenio, tras el advenimiento del

postmodernismo y del constructivismo social, la atención se concentro en el lenguaje y la narrativa.

Actualmente la terapia sistémica significa sumergirse con el cliente (paciente) en una compleja red de ideas, emociones, personas significativas, que dos interlocutores enlazan recursivamente y exploran por medio del instrumento lingüístico. Como el pensamiento del terapeuta sistémico se basa en la complementariedad de los conceptos de causalidad lineal y circular, en la importancia de la pluralidad de los puntos de vista, y prefiere hacer preguntas a dar respuestas, con el tiempo produce el efecto de transmitir al cliente un modo de conectar las cosas y las personas, los sucesos y los significados, que lo libera de la visión rígida de sí mismo y de la realidad que los circunda.

Esto permite al terapeuta expandir y profundizar su propia sensibilidad, y así poder experimentar y ver los hechos y las historias que le conciernen desde una perspectiva más amplia. De este modo, durante la terapia el cliente se libera de una historia que ha llegado a ser embarazosa y una fuente de sufrimiento, para entrar en una nueva historia que le ofrece mayor libertad y autonomía (Boscolo y Bertrando, p. 25).

El objetivo central de la terapia sistémica es que a través de que el cliente defina y decida que problemas desea resolver y que junto con el terapeuta explore las tentativas infructuosas que había realizado hasta ese momento para resolver esos problemas tanto el como las personas significativas con las cuales estaba vinculado, el paciente logre romper las pautas rígidas y repetitivas con las cuales se conectan los síntomas del problema central, de modo que surjan nuevas pautas más funcionales. Este tipo de terapia esta desarrollado para ser de tipo "breve-larga", por lo cual plantea no más de

diez sesiones, que se realizan a intervalos de dos a cuatro semanas, con una duración total del tratamiento de aproximadamente un año.

Dentro de este enfoque, no se hace la distinción normalidad-patología, por lo que los problemas del cliente se consideran simplemente como problemas del vivir, problemas de la existencia, y no se les atribuyen otras causas que los intentos de solución que habían llegado a ser parte del problema. Básicamente, el terapeuta sistémico no se ocupa de los diversos aspectos de la persona, como las motivaciones, las fantasías, los pensamientos o las emociones, ni del pasado del cliente y su historia, sino exclusivamente del contexto actual de relaciones, en el que las pautas de comportamiento rígidas y repetitivas conectadas al síntoma llegan a ser blanco de las intervenciones estratégicas y donde la función del terapeuta es la de crear un contexto de deuterio-aprendizaje en el cual el cliente puede encontrar sus propias soluciones (Boscolo y Bertrando, p. 48).

En este contexto, parte del dialogo terapéutico consistirá en el uso de la metáfora para referirse a las “voces” internas que cada persona tiene dentro de sí mismo, y que derivan de la interiorización de las relaciones con las personas más significativas de su vida. De esta manera, el terapeuta puede formular hipótesis sobre las voces internas del cliente y sobre sus características: podrán ser predominantemente negativas o bien positivas, podrán estar referidas a una u otra de las personas significativas en la vida del cliente, y así sucesivamente. Esta perspectiva permite crear en el dialogo una dialéctica de tres: terapeuta, cliente y voces internas.

Durante la terapia, el psicólogo trata de interrumpir las pautas de relación conectadas con los problemas presentados valiéndose de técnicas como la prescripción del síntoma, la paradoja, las prescripciones de comportamiento y el

reencuadramiento, de manera que emerjan pautas nuevas y más deseables. Con la implementación de la cibernética de segundo orden en la terapia sistémica, la labor del terapeuta adquirió la conciencia de que aun cuando no pueda garantizarse el efecto de las comunicaciones sobre los clientes, eso no significa que el psicólogo deba renunciar a su intencionalidad o actividad en relación con los clientes, solo significa que como sistemas individuales y cambiantes, no es posible predecir ni determinar las respuestas de los clientes (Jones, 1993 como aparece citado en Boscolo y Bertrando, 2000).

La terapia sistémica también tiene aportes de la narrativa, donde de acuerdo con Boscolo y Bertrando (1998, como aparecen citados en Boscolo y Bertrando, 2000) los sistemas humanos tienden a encerrarse en historias deterministas que los conducen a los expertos para que estos los ayuden a liberarse de sus síntomas y sufrimientos. La importancia de la narrativa en la terapia sistémica se debe a que según White y Epston (1989, como aparecen citados en Boscolo y Bertrando, 2000) en el intento de darle sentido a la vida, las personas enfrentan la tarea de colocar sus experiencias de los hechos en secuencias temporales, de modo tal de llegar a una relación coherente de sí mismas y del mundo que las rodea. Las experiencias específicas de los hechos del pasado y el presente, junto con las que se prevén para el futuro, deben ser conectadas en una secuencia lineal para desarrollar esa relación, a la cual en terapia se le llama historia o autonarración.

El éxito de este proceso de construcción de historias proporciona a las personas un sentido de continuidad y significado respecto de su vida, y es sobre esto que pueden fundamentar el sentido de la vida cotidiana y la interpretación de las experiencias futuras. El sufrimiento que conduce a las personas a buscar una terapia se debe a la inadecuación entre las historias que cuentan de sí mismas y su experiencia actual, o



bien de la discrepancia entre su experiencia y las historias que los demás cuentan de ellas (Boscolo y Bertrando, 2000).

El proceso terapéutico es entonces, un proceso de renarración de las historias donde el terapeuta ayuda al cliente a volver a recorrer fases de su vida, concentrándose en los detalles mínimos (técnica del zoom) o deteniéndose en los hechos con el fin de analizarlos mejor (técnica de la movida). De esta manera, los clientes recuperan la posibilidad y la capacidad de ser autores –por medio de la interacción con el terapeuta– de historias positivas, que le proporcionen nuevas representaciones de sí mismos en el pasado, el presente y el futuro.

#### **4.3.5.1 La sesión terapéutica. Principios y elementos**

El término “diálogo terapéutico” o “conversación” define el complejo de los intercambios lingüísticos entre el terapeuta y el cliente. Durante la terapia, el psicólogo debe guiarse por tres principios básicos para la conducción de la sesión (Boscolo y Bertrando, p. 121): la hipótesis, la circularidad y la neutralidad. La hipótesis tiene la función de conectar los datos provenientes de la audición y la observación, permitiéndole al terapeuta conectar las informaciones, significados y acciones que surgen en el diálogo, según las coordenadas de tiempo y espacio de otros puntos de referencia eventuales.

Constantemente el terapeuta debe estar valorando y modificando su hipótesis respecto a un caso, esto servirá tanto para enriquecer el discurso con diferentes tanteos y puntos de vista alternativos, así como para no caer en la objetivación, es decir, en el crear una “hipótesis verdadera” que introduciría rigidez y cerraría el discurso. El segundo principio, la circularidad, se define como la capacidad del

terapeuta para conducir su investigación basándose en las retroalimentaciones verbales y no verbales del cliente. Esto le servirá a manera de guía al terapeuta para evaluar la aceptabilidad del cliente respecto a la terapia.

El tercer principio, la neutralidad, hace referencia a que el terapeuta debe asumir una posición neutral, evitando que el cliente o las personas con las que esta conectado adopten ciertos valores morales y sociales en desmedro de otros, absteniéndose de hacer juicios de valor o privilegiar una determinada trayectoria para el cliente calificándola como más correcta que otra. De acuerdo a Boscolo y Bertrando (p. 123) existen seis factores o elementos que el terapeuta debe investigar sobre el cliente durante la terapia:

1. Tiempo. El tiempo sincrónico (un momento determinado) y el tiempo diacrónico (tiempo real) de un individuo necesitan estar coordinados tanto de forma interna como externa, así como los tiempos del individuo con los tiempos de las personas significativas con las cuales esta en relación. La pérdida de coordinación, o sea de armonía entre los diferentes tiempos conduce al sufrimiento y a la patología. El terapeuta debe comprender si el horizonte temporal del cliente esta dirigido hacia el pasado (como en la depresión), si se ha fijado exclusivamente en el presente o está abierto al pasado y al futuro.
2. Espacio. Consiste en la exploración de los espacios internos y las relaciones con los sistemas significativos del cliente: familia de origen, familia extensa, trabajo y coetáneos, así como la relación que tiene el cliente con el espacio que lo rodea y en particular las distancias o proximidades, es decir, en sus compromisos emotivos y afectivos con las personas y las cosas. El objetivo de explorar el espacio del cliente, es conocer la relación de espacialidad y apego que lleva en su vida con sus

personas significativas así como las variaciones de los compromisos afectivos en el tiempo, con el objetivo de ayudar al cliente a liberarse de los vínculos espacio-temporales que coartan su vida y le impiden desarrollar sus potencialidades.

3. Apego. Significa conocer las relaciones de proximidad y de distancia afectiva que tiene el cliente con las personas significativas en su vida, en particular con su familia de origen, familia adquirida, amigos y objetos del mundo circundante. Los diferentes tipos de apego que el cliente haya desarrollado en su vida tienen efectos importantes en el desarrollo de los lazos afectivos en el futuro. El apego recíproco es la base de la posibilidad de establecer relaciones familiares y evolucionar hacia la intimidad. Un apego desarrollado de forma segura y saludable favorecerá en el individuo las capacidades de encontrar soluciones compartidas de los problemas, comunicación y mutualidad.
4. Pertenencia. La pertenencia es una forma particular de apego y se desarrolla en el tiempo con la evolución del individuo y de las relaciones que mantiene con personas y grupos significativos: la madre, familia, escuela, amigos, nación. El lugar donde nace el sentido de pertenencia es la familia. Una determinada familia puede facilitar el desarrollo de un equilibrado sentido de pertenencia en sus miembros, contribuyendo al desarrollo de una buena identidad y autoestima, mientras que otra familia pueda hacer surgir dudas o dilemas que pueden desembocar en graves estados de ansiedad, inseguridad y baja autoestima.
5. Poder. Consiste en la exploración del terapeuta sobre la presencia y efectos de la relación terapéutica en las relaciones del cliente con sus sistemas significativos. Asimismo, incluye la investigación sobre la transmisión a través de las generaciones, de la actitud de los diferentes miembros de la familia hacia el poder.

Este punto, aunque bien puede pasarse por alto, en ocasiones contribuye a esclarecer y aportar información importante sobre el cliente.

6. Género. Finalmente, este punto hace referencia a la identidad personal que desarrolla el cliente dependiendo de su género (femenino o masculino). Las situaciones adquieren un aspecto y características diferentes según sea considerada desde un punto de vista masculino o femenino, y esto produce que dependiendo de la adecuada o inadecuada evolución de los roles relacionados con el sexo, en el cliente pueda desarrollarse una identidad sólida y equilibrada o en caso contrario, producirse conflictos insuperables con serios efectos sobre la autoestima que conduzcan al desarrollo de significativos trastornos personales y relacionales.

#### **4.3.5.2 Preguntas circulares**

Las preguntas circulares son la intervención más importante de la terapia sistémica y consisten en la serie de preguntas que hace el terapeuta al cliente durante la sesión y que le informan respecto de las diferencias, las nuevas conexiones entre las ideas, significados y comportamientos del cliente. La información obtenida con las preguntas circulares es recursiva, tanto los clientes como el terapeuta –a través de las preguntas- cambian constantemente su comprensión sobre la base de la información ofrecida por el otro (Boscolo y Bertrando, p. 135).

Las descripciones múltiples que surgen en el proceso de las preguntas circulares proporcionan las fuentes para nuevas conexiones (relaciones). Los “datos” recogidos con este método de plantear las preguntas se convierten rápidamente en informaciones

sobre conexiones entre personas, ideas, relaciones y tiempo. De esta manera, en este contexto surgen informaciones sobre las pautas y el proceso del paciente.

Dado que las preguntas circulares no obligan al individuo a sostener su propia versión del mundo, permiten una separación de las historias de la lógica que las personas suelen vivir o actuar cotidianamente. Proporcionan una apertura hacia descripciones alternativas que comprenden las opiniones múltiples que antes entraban en competencia en el discurso. Karl Tomm (1984, como aparece citado en Boscolo y Bertrando, 2000) ha agrupado en varias características a las preguntas circulares, según sus objetivos y características:

- De acuerdo a la intencionalidad del terapeuta. Se dividen en informativas y reflexivas. Las informativas tienen el objetivo de recoger información, las reflexivas el de suscitar cambios. La distinción entre ambas se basa en el momento en que se plantean y en el timing del dialogo; una misma pregunta, de acuerdo con el momento en que se formula, puede asumir un carácter informativo o reflexivo.
- De acuerdo a los efectos de los actos lingüísticos del terapeuta y el cliente. Son las preguntas alternativas finitas (ejemplo: ¿A quien siente más cercano, a su padre o a su madre?), las infinitas (ejemplo: ¿Qué cree que haría su mujer si debiera divorciarse?) y las que únicamente admiten una simple respuesta afirmativa (sí) o negativa (no).
- De acuerdo a la información solicitada del cliente. Se dividen en las que requieren declaraciones, o sea dar referencias sobre hechos concretos como comportamientos, y las que requieren de atribuciones, es decir, atribuir actitudes y estados de animo a un tercero y que entran decididamente en el juego de los significados.

- Las que actúan sobre los vínculos deterministas de las historias que los clientes aportan. Se refiere a las preguntas hipotéticas sobre el pasado, el presente y el futuro. En la terapia sistémica se tiene contemplado el hecho de que el pasado, presente y futuro están conectados recursivamente y que por lo tanto, ampliando el contexto de las historias del pasado, de la realidad “presente” y de las expectativas respecto del futuro.

Las preguntas circulares tienen entre otros efectos, el de poner al cliente en la situación de observador de los pensamientos, emociones y comportamientos de los otros a través de “presentificar” en la sesión a terceras personas significativas pertenecientes al mundo externo e interno (“voces”), creando una comunidad que participa en el desarrollo de diversos puntos de vista. Con esto, se logra que el cliente se ponga en la situación de tener que reflexionar o formular hipótesis sobre los pensamientos y emociones de otras personas y no solo sobre los propios. La presentificación del tercero es una de las técnicas más eficaces que emplea la terapia sistémica, ya que permite evocar a las personas significativas del cliente a fin de ampliar su horizonte espacial, temporal y relacional del dialogo. Esto puede ocurrir de diversos modos (Boscolo y Bertrando, p. 141):

1. A través de preguntas circulares que introducen en el dialogo a personas significativas para el cliente (ejemplo: “¿Qué opinión expresaría su madre o su amiga sobre lo que usted esta diciendo?” o “¿Qué podría decirle la persona que usted desearía que viniera en este momento a consolarla?”). Las preguntas circulares también pueden incluir voces internas (ejemplo: “Todos nosotros tenemos nuestras voces internas, ¿de quien es la voz que le dice que se comporte de modo tan destructivo?” o “Parece que las voces positivas son más bien débiles en usted,

¿no es así?”). La presentificación del tercero como “voz”, o “fuerza” interna o “idea” que actúa sobre el cliente en sentido positivo o negativo le permite al terapeuta establecer una alianza terapéutica, donde junto con el cliente pueda enfrentar “voces”, “fuerzas” o “ideas” responsables de los sufrimientos y síntomas del cliente; esto contribuye a la separación entre la persona y la enfermedad, favoreciendo el proceso de externalización del problema.

2. Pidiéndole al cliente que hable directamente con un tercero presentificado, representado por una silla vacía (ejemplo: “Imagine que su hermano esta sentado allí, y que afirma no estar de acuerdo con lo que me acaba de decir, usted ¿Qué le diría?”). Este procedimiento permite al cliente experimentar y tener una visión de un hecho o de una relación significativa desde un ángulo diferente.
3. En el caso de que el terapeuta este trabajando junto con un equipo terapéutico, el cliente puede ser representado por uno de los miembros del equipo. Esto además de servirle al cliente para visualizar más vivamente su comportamiento, le da la opción de conocer el punto de vista del terapeuta que lo represento.

En la terapia, el uso de la metáfora es amplio y generalizado; una metáfora puede consistir en una sola palabra (polisémica), como en el caso de las palabras clave, o en una frase, pero también en una compleja narración alegórica. El uso de la analogía indica aplicar relatos detallados de un caso o de un episodio de vida similares a los del cliente. El uso de estos recursos permite al terapeuta aplicar sus propios recursos por medio de las interpretaciones y la exploración de las conexiones que dan como resultado. El psicólogo al contarle una historia al paciente que es formalmente paralela al problema de este, puede ver el cambio terapéutico en relación con el cambio de las analogías del paciente, provocado por las analogías que recibe.

#### **4.3.5.3 Creación del contexto terapéutico**

De acuerdo a Boscoso y Bertrando (2000), para la creación de un adecuado contexto terapéutico es necesaria una motivación mínima del cliente, es decir, un deseo de cambiar, de liberarse del sufrimiento. Esta motivación debe ser previamente indagada por el terapeuta. En este respecto, los clientes se dividen en dos categorías: compradores (customers) y curiosos (window-shoppers); no es posible hacer terapia con un window-shopper. Paralelamente a la motivación, es necesario que el cliente desarrolle una relación de confianza frente al terapeuta y a la terapia. Los requisitos del terapeuta para desarrollar un contexto terapéutico son:

1. Capacidad de asumir una posición de “escucha” del cliente.
2. La actitud de escucha debe ser activa y empática, en el sentido de ponerse en el lugar del cliente transmitiéndole la propia participación emotiva.
3. Sentir curiosidad por el cliente, su historia y la evolución del proceso terapéutico.
4. Sentirse interesado por el dialogo interno y externo del cliente, es decir, estar atento al sentido que tienen las ideas, las palabras y las emociones del cliente en relación consigo mismo, con sus sistemas de pertenencia y con el sistema terapéutico.
5. Mantener una visión circular de los hechos, junto a una visión lineal propia del sentido común; esta perspectiva implica la renuncia a considerar un hecho como causa eficiente de otro, y lleva a considerar las relaciones reciprocas entre los acontecimientos y las acciones humanas.
6. Tener conciencia del problema del poder en la relación terapéutica y en las relaciones del cliente con sus sistemas de referencia.



7. Estar conciente de que la lectura propuesta dentro del contexto terapéutico no es objetiva, sino que pasa por el filtro de las premisas, experiencias y premisas del terapeuta.

El objetivo principal de la conducción de la sesión es la creación y mantenimiento de una relación entre terapeuta y cliente que favorezca el surgimiento de nuevas soluciones, historias y trayectos evolutivos. Con este fin, es necesario que el terapeuta conceda mayor espacio a la escucha, especialmente en las primeras fases de la sesión. Al comienzo de cada encuentro, el psicólogo está menos activo desde el punto de vista verbal, y deja al cliente la elección de los temas, facilitándole la expresión con intervenciones mínimas, verbales o paraverbales, y una participación atenta, donde el silencio asume un papel importante en la intervención (Boscolo y Bertrando, p. 153).

El silencio se utiliza especialmente en la fase inicial de la sesión, para permitir que el cliente exprese sus reacciones a la sesión precedente y sus pensamientos sobre temas que le interesan o le preocupan. Asimismo, el silencio sirve para subrayar estados de ánimo o argumentos de importancia particular. Respecto al tema o temas sobre los que tratara la sesión, estos se determinan generalmente después de la fase inicial de la sesión y el terapeuta debe identificar los que tienen un relieve y particular significación emotiva en la vida del cliente explorando sus diversos aspectos, así como respetar los intereses y ritmos del cliente.

La posición de oyente del terapeuta no es pasiva, mientras escucha lo que el cliente está diciendo, se forman conexiones con lo que se ha dicho antes en la misma sesión o en otras sesiones, y con la historia personal y social de la persona. El fruto de estas conexiones que el terapeuta efectúa de tanto en tanto puede ser una idea, una metáfora o una hipótesis que utilizara del modo que considere el más oportuno, a

través de una afirmación o una pregunta que implícitamente informaran al cliente sobre las conexiones que el terapeuta ha hecho o esta haciendo. Las consiguientes respuestas del cliente constituyen para el terapeuta señales relativas a los significados que el cliente ha dado a sus palabras o preguntas precedentes (Boscolo y Bertrando, p. 156).

En la relación terapéutica otro elemento importante es la coordinación temporal entre terapeuta y cliente, y los ritmos que la caracterizan, donde con ciertos límites, tanto terapeuta como cliente muestren una flexibilidad suficiente que permita coordinar los tiempos de ambos. Durante la conducción de la sesión, este aspecto se refleja en el timing, es decir, en la elección de los momentos del diálogo en que es oportuno introducir, aceptar o abandonar determinados argumentos. El hecho de introducir demasiado precozmente un contenido determinado puede crear resistencia, así como pasar por alto un argumento significativo puede disminuir el interés del cliente y aumentar la tensión del diálogo.

El detenerse demasiado tiempo en un argumento o contenido, produce que se corra el riesgo de magnificar su importancia y oscurecer en cierto modo otros aspectos significativos en la vida del cliente. El hacer demasiado énfasis en historias e interpretaciones relativas al pasado, provoca un efecto contrario al esperado, donde el cliente se termina por convencer de que de ese pasado no puede derivar un presente diferente. Al explorar la vida pasada es oportuno ampliar el contexto y formular preguntas, especialmente preguntas hipotéticas que, al hacer surgir diferentes pasados posibles, tornen inadecuada la visión determinista del cliente (Boscolo y Bertrando, p. 158).

#### **4.3.5.4 Proceso terapéutico**

Según Boscoso y Bertrando (2000), la primera sesión de la terapia breve-larga o terapia individual sistémica, es una sesión de evaluación y consulta cuyo objetivo es determinar si corresponde indicar una terapia y cual sería la terapia adecuada. Durante esta sesión se hace un análisis cuidadoso de la derivación o envío, motivación y admisión del cliente. Frecuentemente más larga que las otras, la primera sesión puede durar incluso una hora y media, mientras que las sesiones posteriores suelen durar una hora. En ella se examina el sistema significativo y como ha venido desarrollándose con el tiempo, en conexión con el problema presentado. El primer paso es elaborar una ficha que contenga las informaciones básicas sobre el cliente, es decir, datos generales de él y de miembros de su familia, problema presentado, etc.

El terapeuta tiene dos preguntas a las cuales la sesión deberá dar respuesta; que ha llevado al cliente a buscar ayuda en ese momento y porque ha acudido a él. Generalmente la primera pregunta que le formula al cliente es: “¿Qué lo ha traído aquí?” o bien: “¿Qué tiene para contarme?”, dejando que el cliente describa las razones por las cuales ha solicitado una opinión profesional. El trabajo más significativo concierne a la exploración de los significados que el cliente y los terceros presentificados atribuyen al “¿Cómo?” y al “¿Cuándo?” de los acontecimientos, las dificultades y los problemas referidos. Se exploran también las relaciones del cliente con sus sistemas de referencia: hostilidad, seducción, disenso, consenso, apoyo, etc. Estos datos se recogen a través de una serie de preguntas que se refieren a las experiencias, descripciones y explicaciones del cliente y de las personas significativas con las cuales esta conectado.

Después de haber explorado el presente y el contexto del cliente, se debe conocer el pasado, es decir, la “memoria del pasado”, en busca de conexiones y continuidad con la vida presente. Además, el terapeuta debe tratar de evocar, con las preguntas hipotéticas, pasados posibles que puedan facilitar el surgimiento de presentes (y futuros) posibles, abriendo nuevas perspectivas evolutivas. En cuanto a la exploración del “¿Por qué?” acudió a determinado psicólogo y no a otro, el examinar a fondo la razón de la derivación ayudara al terapeuta a hacerse una idea de la modalidad relacional del cliente con los expertos y permitirá introducir novedades en la terapia, evitando dar respuestas ya dadas (Boscolo y Bertrando, p. 162 ).

Hacia el final de la sesión el terapeuta debe introducir el tema del futuro con preguntas tales como: “¿Qué espera de este encuentro?, ¿Qué espera en caso de que podamos tener otros encuentros?, ¿Qué desearía cambiar en su vida?, ¿Qué le bastaría que cambiara?, ¿Qué espera de mi?, etc.”. Por ultimo, el terapeuta da su opinión y comentarios, y hace el contrato terapéutico donde le explica al cliente que la terapia durara veinte sesiones incluida la presente y que se realizaran a intervalos de dos a cuatro semanas, y solo en caso de que el cliente sienta que necesita más sesiones, el psicólogo lo evaluara en su oportunidad. En la primera sesión el terapeuta debe formarse una opinión de la gravedad de los problemas presentados, así como de los recursos, potencialidad, personalidad, rigidez, flexibilidad y capacidad de enfrentar conflictos y resolver problemas del cliente.

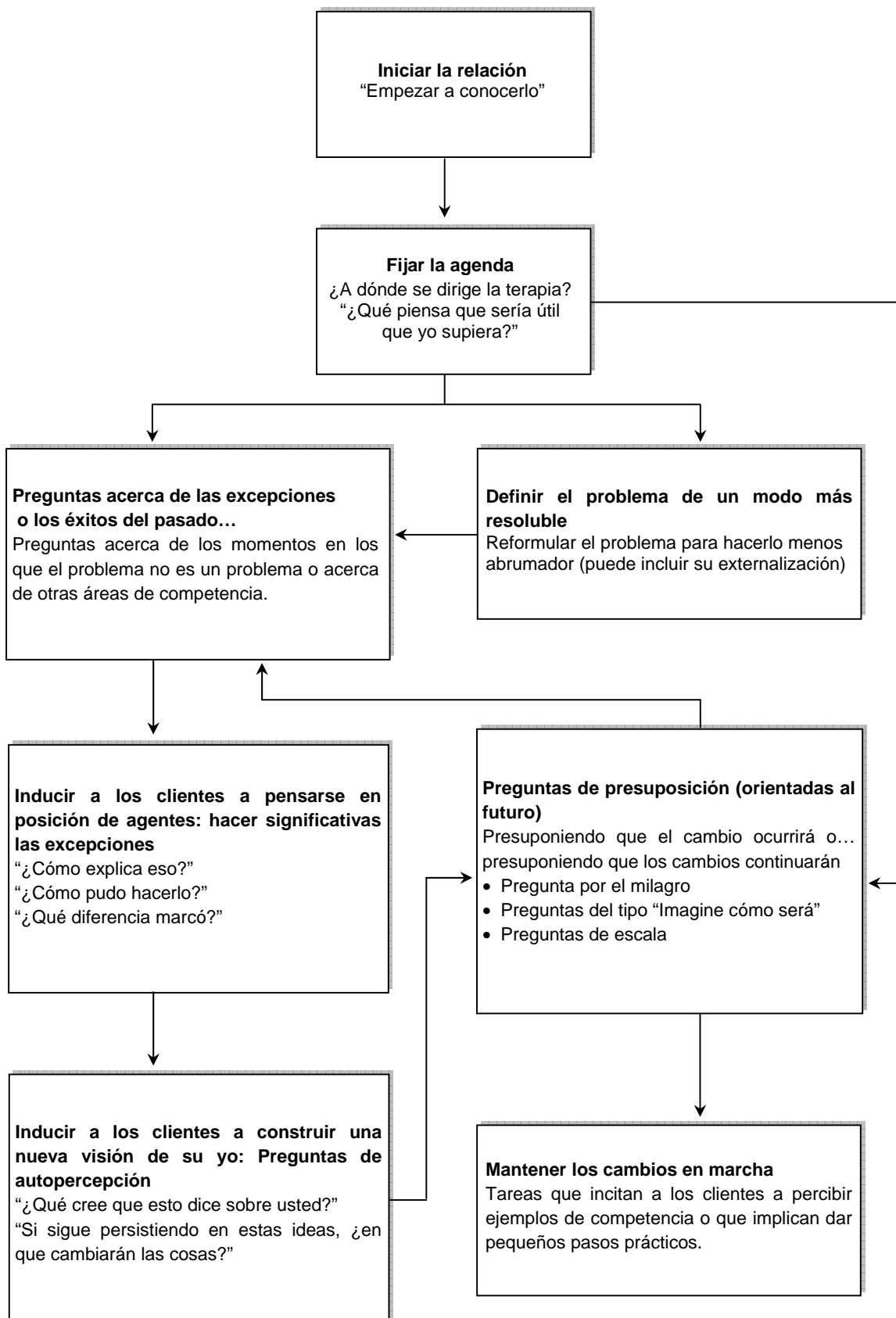
Las sesiones siguientes se asemejan entre sí; el terapeuta comienza por preguntar al cliente que tiene para contar “hoy”. Al comienzo de la sesión adopta la posición de “oyente”, que le permite hacer surgir en el cliente reflexiones emociones y fantasías relativas a la última sesión, a la relación terapéutica y también a su vida presente. Con

el desarrollo de la sesión, el terapeuta se vuelve más activo y explora junto con el cliente uno o más temas emergentes de importancia particular. Hacia el final de la sesión se introduce el tema del futuro, a través de preguntas, metáforas, anécdotas, etc., y a veces se hace un comentario en forma de metáfora o de historia que reconstruye los elementos de la sesión de un modo que pueda abrir nuevas perspectivas (Boscolo y Bertrando, p. 164).

En los casos donde el cliente ha creado una especie de “inmunización” a las palabras del terapeuta, lo que corresponde hacer es recurrir a las prescripciones de comportamiento. Este proceso consiste en hacerle expreso al cliente que esta bien si por el momento desea continuar con las conductas que no le son favorables, así como esta bien si duda en confiar o colaborar con el psicólogo, porque todavía no están claras las razones de sus dificultades y si ahora decidiese comportarse de otra manera, posiblemente la situación podría empeorar.

En cuanto a la fase final de la terapia, hay dos tipos de casos: los que finalizan poco antes de la decimoquinta sesión y los que finalizan después de la decimoquinta sesión. En el primer grupo la separación se produce sin dificultades. En el otro grupo en cambio, la última fase se caracteriza por la intensidad de las emociones y los pensamientos relativos al inminente final de la terapia, sentimientos que pueden ser firmemente negados o manifestados abiertamente.

Friedman (2001) propone un mapa o guía de seguimiento que puede orientar al psicólogo durante el proceso terapéutico. Dependiendo del caso, diferentes partes del mapa asumirán una importancia mayor, en ocasiones el terapeuta puede pasar por alto algunas partes y finalmente en algunos casos deberá volver a pasos anteriores antes de proseguir:



*Proceso Terapéutico. Friedman (2001)*

#### **4.3.6 Relajación**

De acuerdo a Nuernberger (1998), el termino “relajación” implica la ausencia de exceso de tensión, un estado de equilibrio y eficiencia física y mental. Estar relajado en el trabajo (o en cualquier otro lugar) no significa que el individuo accione pausada o pesadamente, sino más bien que trabaje sin tensión en los músculos de los hombros o en las mandíbulas, y sin tener la mente en estado febril. La relajación es una técnica que ayuda al control del estrés, así como da acceso a los recursos internos. Cuando las personas se relajan, trabajan con más eficiencia, piensan con más claridad, resuelven los problemas de forma más creativa y se encuentran mejor física y emocionalmente.

Las técnicas de relajación que se han ido desarrollado en el transcurso del tiempo han sido muy variadas, sobresaliendo la relajación progresiva y la relajación profunda. En 1938 el medico y psicólogo Edmund Jacobson (como aparece citado en Smith, 1992) desarrollo el método conocido como relajación progresiva, basándose en técnicas perceptivas y fisiológicas. El método de Jacobson supone el entrenamiento de los sujetos para que logren detectar y reconocer niveles de tensión muscular cada vez más sutiles y permanezcan relajados durante el resto del día.

En cada sesión, el sujeto debe generar la menor cantidad de tensión posible y después soltarla. Se pone especial cuidado en evitar aquellas indicaciones repetidas mecánicamente que pudieran introducir efectos hipnóticos que confundan al sujeto. Al individuo se le debe enseñar a relajar dos o tres grupos de músculos por sesión, con el fin de que en el transcurso de las sesiones, el sujeto aprenda a controlar los 50 grupos de músculos de todo el cuerpo. Actualmente existen diversas escuelas que han desarrollado sistemas de relajación, implementando ejercicios de mayor grado de

complejidad, con el fin de obtener niveles más profundos de descanso.

Jerárquicamente se encuentran (Smith, 1992):

1. Relajación progresiva
2. Estiramientos de Hatha yoga
3. Respiración; Lamaze; pranayama
4. Las formulas autogénica inicial e hipnosis de calor-pesadez; atención a las sensaciones musculares asociadas con la relajación; relajación por recuerdo
5. Formulas autogénicas/Zen de órgano interno, yoga kundalini
6. Comienzo de la imaginería autogénica/hipnótica (formas simples, objetos cotidianos, escenas)
7. Imaginería autogénica/hipnótica avanzada (técnicas de “consejero interno”, “respuestas desde lo inconsciente”), diversos ejercicios de creatividad, el “enfoque” de Gendlin
8. Meditación concentrativa (método de Benson, meditación clínicamente estandarizada y cuenta Zen de la respiración)
9. Zen, “simplemente estar sentado”

En la práctica, esta jerarquía tiende a repetirse parcialmente de forma constante, de acuerdo a la manera en que el terapeuta desee, siendo posible mezclar uno o varios sistemas de relajación a la vez.

#### *Técnicas*

- Relajación progresiva. Conocido como el método de relajación más empleado en la actualidad, la relajación progresiva, relajación jacobsoniana o relajación muscular profunda, consiste en crear y alivianar activamente la tensión muscular haciendo uso de distintas técnicas de relajación como la respiración, la imaginería y



ocasionalmente el estiramiento (Smith, 1992). Estos ejercicios se pueden denominar genéricamente relajación de presión isométrica. Este método incorpora nociones isométricas que el individuo puede desarrollar en la vida cotidiana (hacer un puño, encoger los hombros, hacer muecas, etc.). Además, los ejercicios iniciales requieren un enfoque relativamente pequeño dado que el acto de apretar genera por si mismo un “rebote de relajación” que se detecta fácilmente y la atención se dirige hacia diferentes estímulos con la continua repetición del terapeuta.

- Estiramiento de Hatha yoga. La yoga se basa en enseñanzas religiosas y restricciones conductuales, sin embargo las formas más sencillas dan importancia a estirar varios grupos de músculos lenta, suave y moderadamente. Genéricamente el método se denomina como estiramiento yóguico. Comparado con la presión, el estiramiento es más enfocado, pasivo y posiblemente receptivo, incorporando más pausas y dirigiendo el guión con menor atención. Hay más “tiempo de silencio” en el que el individuo puede distraerse. En estos ejercicios, el grupo de músculos mayor, los bíceps se estiran, mientras que el grupo menor, los tríceps, son los que en realidad hacen el trabajo. El estiramiento, tal y como se emplea en la yoga, es menos familiar y requiere algo más de receptividad.
- Respiración. El objetivo en la técnica de respiración es incrementar la participación del diafragma y favorecer un patrón de respiración rítmico. Para conseguir este objetivo, básicamente se utilizan el estiramiento. Sin embargo, el ejercicio respiratorio típico consiste, simplemente, en prestar atención al flujo de la respiración. La ejecución de un segmento inicial de relajación por medio de la respiración lleva tanto tiempo como la presión isométrica y el ejercicio de estiramiento. Sin embargo, las pausas son más largas y existen menos las

palabras, requiriendo mayor habilidad de enfoque. El enfoque se hace un poco más difícil de ubicar para el individuo, debido a la ausencia de un estímulo concreto discernible; el curso de la respiración, el paso de las aletas de la nariz hacia el tracto respiratorio y dentro de los pulmones son los factores a identificar a través de la práctica.

- Enfoques autogenicos iniciales (nivel I). Los ejercicios autogenicos iniciales y los de hipnosis se basan en frases que centran la atención en sensaciones somáticas relacionadas con la relajación, como lo es: “deja que tus pensamientos relacionados con el calor y la pesadez, floten simplemente por tu mente, como si fueran ecos...”. Tales ejercicios centran la atención en los signos físicos de relajación manifestados en la piel y músculos esqueléticos. Apoyada en la imaginación, esta técnica permite al individuo que mientras esta pensando en “caliente y pesado”, pueda asociar un amplio rango de imágenes y frases. Este método requiere además de mayor receptividad que los métodos antes mencionados, mayor pasividad, dado que no conlleva ningún movimiento físico. Asimismo, se enfatiza aun más el hecho de no intentar generar sensaciones activamente, sino dejar que pasen palabras y pensamientos de forma pasiva e indiferente.
- Técnica autogénica/Zen (nivel II). Los ejercicios autogenicos de nivel II, el yoga kundalini y, algunos ejercicios de Zen ya no tienen como centro de atención la musculatura relativamente externa y la piel, sino procesos internos profundos, órganos y centros nerviosos, incluyendo el abdomen, el corazón, la garganta, la espina dorsal y demás. De nuevo, el objetivo es prestar atención a frases o sensaciones relacionadas con la relajación fisiológica, sin embargo los ejercicios de este nivel son un poco más pasivos. Mientras que la mayoría de las sensaciones

designadas como objetivo en el nivel I pueden ser el resultado de tensar o estirar abiertamente, esto es más difícil de lograr en el nivel II. Por ejemplo, pocas personas pueden deliberadamente enlentecer su corazón, crear sensaciones de calor en el abdomen o sentir que la energía sube por la espina dorsal. Los ejercicios del nivel II también requieren de un enfoque atencional mayor. Los estímulos son sutiles e internos, mucho más difíciles de detectar que las sensaciones asociadas con la piel y la musculatura, y dirigidas especialmente al corazón, abdomen y espina dorsal.

- Imaginería temática. Básicamente mental, en el método de la imaginería temática se le pide al individuo que se centre en una fantasía relativamente poco restringida o en una ensoñación diurna sobre un tópico o un tema relajante, como lo puede ser una escena en el exterior, haciendo un cierto esfuerzo por enfocar todos los sentidos. Este método es poco restrictivo y muy pasivo, sin embargo su funcionabilidad varía en cada persona, debido a que algunas personas tienen una considerable dificultad para visualizar, pero en cambio, otras lo encuentran bastante fácil. Esto hace que la imaginería sea menos objetiva y enfocada que otros métodos de relajación.
- Contemplación. Conocido como el método de relajación restrictivo más elemental, la contemplación define un foco atencional muy limitado y permite pocas desviaciones. En esta técnica, se le da al individuo un estímulo con el objetivo de generar asociaciones. Empleando la postura de “voluntad pasiva”, el objetivo es obtener pasivamente una apreciación más rica y completa del estímulo focal, mientras el individuo espera pasivamente “respuestas del inconsciente”. Los ejercicios suponen prestar atención calmada y pausadamente a un objeto apreciado (un dibujo, una

escultura) o una pregunta y esperara asociaciones. A diferencia de la imaginaria, durante la contemplación imágenes como los son los árboles y pinos, aunque son deseables y enriquecedoras, deben venir y marcharse. No se hace hincapié en una asociación, sino que se redirige la atención una y otra vez, hacia el bosque, evitando así que el individuo pierda el foco de atención.

- Meditación centrada en un foco. Esta técnica requiere aproximadamente el mismo nivel de enfoque que la contemplación. Primero se selecciona un estímulo focal sencillo; se le presta atención con calma y después de cada distracción se redirige la atención. Sin embargo, esta forma de meditación es más pasiva que la contemplación. No existe el objetivo indirecto de evocar asociaciones o de adquirir una comprensión más rica del estímulo de la meditación. Todas las asociaciones, y desde luego, todas las expectativas o intentos de “voluntad pasiva” representan un esfuerzo innecesario, distracciones que deben dejarse a un lado. En la meditación centrada en un foco, incluso la espera expectante de la iluminación es demasiado activa.
- Meditación de foco abierto o Zen. La forma de meditación más elevada se conoce como Zen, shikan-taza, amplitud de conciencia o meditación de foco abierto. En este método la persona presta atención, nota y deja salir silenciosamente cada estímulo que impresiona la conciencia. La persona experimenta cada pensamiento, sentimiento o sensación sin tratar de comprenderlo, pensar en él, echarlo o hacer algo. El individuo simplemente deja que el estímulo venga y se vaya y espera a que venga el siguiente. A diferencia de la contemplación, la persona no alimenta una sensación de voluntad pasiva o espera que las asociaciones tengan significado de alguna manera. Pueden tener significado o no. A diferencia de la meditación

centrada en un foco, la persona ni siquiera ejerce el más mínimo esfuerzo de escoger ni mantener la atención en un estímulo. El individuo no selecciona un estímulo focal, sino que, simplemente, presta atención a lo que aparece espontáneamente, cualquier intento de seleccionar, organizar o elaborar la propia experiencia representaría un esfuerzo innecesario y distractor; por esta razón, la meditación de foco abierto requiere los niveles más altos de receptividad. Se debe estar deseando, sin excepción, tolerar y aceptar todos los estímulos que vengan a la mente, independientemente de cuán poco familiares, inciertos o paradójicos sean.

#### **4.3.7 Terapia sistémica aplicada al grupo. Antecedentes**

A partir de la segunda guerra mundial la psicoterapia de grupo empezó a difundirse en todo el mundo. Ésta fue iniciada por Pratt en 1903 (como aparece citado en González, 1999), al elaborar lo que denomino como terapias exhortativas paternas. El método de Pratt consistía en incitar y utilizar de forma sistemática y deliberada las emociones colectivas, sin tratar de comprenderlas, con una finalidad terapéutica. Su técnica controlaba la aparición de sentimientos de rivalidad favoreciendo la emulación y la solidaridad en el grupo, ejerciendo el terapeuta el papel de una figura paternal idealizada. La técnica de Pratt significo en ese entonces, un medio adecuado y económico de influir a muchas personas a la vez. Posteriormente en 1931, Moreno (como aparece citado en González, 1999) acuño la expresión “psicoterapia de grupo” apareando las técnicas de teatro, la sociología y la psicoterapia, de las cuales resulto el método conocido como psicodrama.

Por esos mismos años, Slavson (1934, como aparece citado en González, 1999) concibió al grupo terapéutico como una reproducción transferencial de la familia en el suceso emocional de sus miembros, tratando en consecuencia, de dilucidar las transferencias desplazadas que al ser reconocidas, se señalan y manejan como meros desplazamientos de la verdadera relación transferencial. Esto le permitió a Slavson crear el concepto de “grupo pequeño” o grupo primario, según el cual los miembros de un grupo pueden comunicarse de manera directa sin necesidad de símbolos verbales, sino preverbales. Hasta entonces, a pesar de las numerosas investigaciones y estudios acerca de la psicoterapia de grupo ya existentes, no es sino hasta el decenio de 1940 a 1950 al término de la Segunda guerra mundial, cuando su uso y aplicación toma auge en el terreno social. Esto se debió a que surgió como una respuesta a las necesidades psicológicas que tenían los soldados, quienes regresaban de combatir.

Fue entonces como la psicoterapia de grupo comienza a ser popular en el terreno terapéutico, debido a que brindaba a los pacientes la posibilidad de sentir afecto, mejorar su autoimagen y aprenden acerca de la pertenencia en un grupo. Slavson se sintió atraído por estudiar la solución de “¿a quién interpretar?” en un grupo. Empleando la homogenización del grupo, una estricta selección de los integrantes y preparación del grupo, a manera de artificio, trato de unificar al grupo para así obtener una interpretación que fuera válida para todos o al menos para la mayoría de los participantes. De esta manera elaboro lo que llamo “técnica interpretativa de grupo” según la cual el grupo es un fenómeno central y punto de partida de toda interpretación, es decir, el grupo es una totalidad donde la conducta de cada uno de sus miembros siempre se ve influida por su participación en ese seno colectivo. En

conjunto, Wolpe (1977, como aparece citado en González, 1999) distingue tres principales tipos de psicoterapia de grupo:

1. Terapia de soporte o de apoyo. Sus objetivos son el reforzamiento de defensas existentes, la elaboración de nuevos y mejores mecanismos de control y la restauración de un equilibrio adaptativo.
2. Terapia reeducativa. Los objetivos son hacer el insight de conflictos conscientes, Realizar deliberados esfuerzos de reajuste y modificar las metas de manera objetiva para vivir de acuerdo con los potenciales creativos existentes.
3. Terapia reconstructiva. Los objetivos son lograr el insight de conflictos inconscientes mediante esfuerzos para extinguir alteraciones estructurales del carácter, y desarrollar y expandir tanto la personalidad como nuevas potencialidades de adaptación.

González (1999) define al grupo terapéutico como la reunión de tres o más personas denominadas pacientes, reunión más o menos permanente y voluntaria donde los individuos reunidos interactúan y se relacionan con fines terapéuticos, y a su vez aceptan comportarse con base en una serie de valores y normas, explicitados dentro del sistema psicoterapéutico, a lo que denomina contrato terapéutico, por lo que el grupo es al terapeuta grupal lo que el individuo es a la terapia individual.

La contribución de la terapia sistémica a la psicoterapia de grupo se da con la terapia familiar de Minuchin (1967, como aparece citado en González, 1999). Regida por los mismos lineamientos que la terapia sistémica, esta línea teórica conceptúa a la familia como un sistema, por lo que fundamenta su trabajo en la estructura familiar, que es en esencia el conjunto de funciones que organizan la manera en la que interactúan los miembros de la familia y su objetivo es la transformación de la estructura misma.

La escuela sistémica define a la familia como un sistema abierto donde las acciones de cada uno de sus miembros producen reacciones y contrarreacciones en los otros y en el mismo. Siendo la familia la unidad básica de la sociedad, las concepciones teóricas en las que se basa la terapia de grupo familiar, pueden ser utilizadas en cualquier tipo de grupo terapéutico, debido a que los grupos están compuestos por sujetos que son en sí mismos un sistema, por un conjunto de individuos que al formarse como un grupo también forman un sistema y a su vez diferentes subsistemas; por lo tanto, es posible aplicar los conceptos teóricos y las técnicas del enfoque sistémico a ellos.

#### *Teoría y técnicas*

Según González (1999), la terapia sistémica define al grupo psicoterapéutico como un conjunto de personas que se reúnen en un lugar determinado a una hora establecida de común acuerdo, y que comparten una serie de normas tendientes a la consecución de un objetivo particular: la curación. Todas estas personas y cada una de ellas en particular, desempeñan, de manera inconsciente, determinadas funciones en estrecha relación de interdependencia. Estas funciones están sujetas a cambios continuos, en tanto que el terapeuta o psicólogo desempeña el papel de líder formal en el grupo. Existen cinco parámetros dentro de la estructura que permiten al terapeuta percatarse de lo funcional o disfuncional de un grupo:

- **Autoridad.** Todo sistema está jerarquizado, en un grupo la autoridad se distribuye en varios niveles y se manifiesta en diversas formas en cada contexto; cada individuo pertenece a diferentes subsistemas. El funcionamiento eficaz requiere que los miembros acepten el hecho de que el uso diferenciado de autoridad constituye un ingrediente necesario por lo que es importante que la autoridad quede bien definida



en cada contexto. Lo funcional consiste en que está sea compartida en forma flexible, pues si alguno de ellos la monopoliza en forma predominante es posible que alguno de los miembros se sienta relegado.

- Límites. Los límites de un subsistema están constituidos por las reglas que definen quienes participan y de que manera. Estos deben ser precisos para que se desarrollen las funciones sin interferencias, y lo bastante flexibles como para permitir el contacto entre los miembros de los subsistemas. La claridad de los límites en el interior de un grupo constituye un parámetro para la evaluación de su funcionamiento. En los grupos amalgamados (unidos en exceso), el individuo tiene una sensación exagerada de pertenencia y una mínima autonomía personal, mientras que en los grupos desligados (demasiado independientes), la autonomía personal es muy respetada aunque se pierde el sentido de pertenencia al grupo. Los grupos funcionales han encontrado un justo medio entre el extremo amalgamado y el desligado.
- Alianzas. Se llama así a la liga abierta o encubierta entre dos o más personas del grupo.
- Territorio. Se refiere al espacio que cada cual ocupa en determinado contexto.
- Geografía. Se refiere a la representación gráfica de la organización grupal, que proporciona al terapeuta datos para entender la dinámica familiar.

González (p. 116) menciona que la actitud del terapeuta sistémico en las sesiones de grupo debe guiarse bajo la premisa de que el grupo se transforma sólo si el terapeuta puede ser capaz de unirse al sistema, y donde se use asimismo para transformar, modificar el funcionamiento y organización del grupo. El psicólogo debe adaptarse al grupo e intervenir de forma que este lo acepte. Sus metas, objetivos,

tácticas y estrategias, dependen del proceso de aliarse y unirse. Las técnicas que se emplean en la psicoterapia de grupo se dividen en dos grandes áreas: técnicas de unión y acomodamiento y técnicas de reestructuración (Minuchin, 1974, como aparece citado en González, 1999).

- Técnicas de unión y acomodamiento. En las técnicas de unión el terapeuta se usa a sí mismo para unirse al sistema familiar, en las de acomodamiento el énfasis se hace en la adaptación del terapeuta a dicho sistema con el objetivo de lograr alianzas. Para lograr aliarse el terapeuta debe aceptar la organización, cultura y estilo de la familia y fundirse con ellos, acomodándose a su distribución y experimentando las presiones que de ahí surgen y adoptando sus formas de organización, pero al mismo tiempo siendo capaz de desligarse de la familia para poder analizarla y conservar su papel de liderazgo. Entre las técnicas de acomodamientos se encuentran:
  - Mantenimiento. En esta técnica el terapeuta mantiene y respeta las pautas transaccionales ya existentes, y acepta las formas de relación de la familia.
  - Rastreo. Consiste en hacer preguntas para clarificar cuestiones, realizar comentarios aprobadores o estimular para la aclaración de un punto.
  - Mimetismo. Radica en que el terapeuta se asemeje o imite a los miembros de la familia, para acomodarse a ella.
- Técnicas de reestructuración. Para modificar al sistema, la intervención del terapeuta tiene que dirigirse hacia el desbalanceo del mismo, induciendo crisis al crear confusión por medio de intervenciones con el objetivo de provocar situaciones de inestabilidad, las cuales provocan que la organización del grupo se modifique y reestructure. Las técnicas de reestructuración son:

- Analizar patrones de relaciones familiares. El terapeuta favorece las relaciones del grupo en su curso normal. Ayuda a que el grupo actúe los modos de relación por medio de los cuales resuelve sus conflictos, para obtener información de cómo se relacionan; al mismo tiempo trata de que el propio grupo tenga conocimiento de cómo se vinculan entre sí, subrayando la relación de los propios subsistemas y de los sistemas entre sí. El propósito de esta técnica es lograr la integración.
- Establecer límites. El objetivo primordial es obtener el grado correcto en el establecimiento de límites.
- Escalonar tensiones o intensificar el estrés. Consiste en producir estrés en diferentes partes del sistema grupal. Esto le proporciona al terapeuta, y en algunos casos a los propios miembros del grupo, indicios sobre la su capacidad para reestructurarse cuando las circunstancias cambian.
- Designar tareas. El terapeuta puede utilizar esta técnica para hacer conscientes las formas de funcionamiento y de relación. De esta manera, los miembros pueden observarse a sí mismos y a sus propias acciones.
- Utilizar síntomas. Una vez que el terapeuta identifica al miembro del grupo con problemas y los síntomas que hacen al grupo disfuncional, puede exagerar estos síntomas, incrementar su intensidad o movilizar la atención central a nuevos síntomas o problemas en diferentes miembros del grupo.
- Manipulación del humor. El terapeuta manipula los estados de ánimo preponderantes en la familia, como una forma de reestructuración. Creando cada vez una mayor intensidad, el terapeuta puede lograr que el grupo responda de manera adecuada a situaciones críticas.

#### **4.5 Curso Práctico**

La población a la que está dirigido el proyecto Collage es al área administrativa de los niveles operativo y medio de las empresas, debido a que presentan una mayor estabilidad laboral. Se tiene contemplado para este curso un número de participantes de 15 personas, sin embargo en caso de contar con una mayor asistencia, únicamente habría que hacer adaptaciones en cuanto a integrantes en las sesiones grupales y/o en las sesiones por día.

El psicólogo impartirá un total de 14 horas de curso a cada participante, asimismo la mayoría de las técnicas empleadas en el proyecto Collage serán administradas de forma individual y en el caso de las sesiones diseñadas para grupos, estos serán únicamente de 3 personas. Estas medidas pretenden contribuir a que durante el horario de trabajo, la aplicación del proyecto Collage provoque el mínimo posible de ausencias del personal participante en el curso. Cada participante recibirá el siguiente número de sesiones:

- 1 sesión de entrevista motivacional
- 1 sesión de entrevista laboral
- 1 sesión de entrevista profunda
- 4 sesiones de pruebas psicológicas (2 pretest y 2 posttest)
- 5 sesiones de terapia individual
- 2 sesiones de terapia grupal
- 3 sesiones de relajación

#### **Programación de las sesiones:**

1er. Sesión. Entrevista motivacional.

Objetivo: Presentación del psicólogo con los participantes del programa, explicación del proyecto y exposición de las ventajas que podría representar la participación en este.

Tipo: grupal (30)

Duración: 40 min.

#### 2da. Sesión. Entrevista laboral (cerrada)

Objetivo: Conocer antecedentes laborales y escolares del individuo.

Tipo: grupal (3)

Duración: 40 min.

#### 3era. Sesión. Entrevista profunda (abierta)

Objetivo: Conocer la historia personal del empleado, motivaciones, logros, metas a corto y largo plazo, personas que componen su núcleo familiar, papel que desempeña en este y química familiar.

Tipo: individual

Duración: 60 min.

#### 4ta. Sesión. Aplicación de pruebas psicológicas. Personalidad (Machover), habilidades (cleaver) e intereses (hartman)

Objetivo: Conocer el estado en el que inicia el individuo el programa en los niveles de personalidad, habilidades e intereses.

Tipo: grupal (3)

Duración: 50 min.

#### 5ta. Sesión. Segunda aplicación de pruebas psicológicas. Ansiedad o estrés (idare) e inteligencia (wonderlick)

Objetivo: Conocer el nivel de estrés con el que se presenta el individuo al comienzo del programa, así como su capacidad intelectual.

Tipo: grupal (3)

Duración: 50 min.; idare 15 min. y wonderlick 30 min.

#### 6ta. Sesión. Primer terapia individual

Objetivo: Creación del contexto terapéutico, evaluación del participante, definición del problema, examinar el sistema significativo y su desarrollo en conexión con el problema presentado, indagar acerca de lo que espera obtener del programa y/o terapia, y establecer el contrato terapéutico.

Tipo: individual

Duración: 60 min.

#### 7ma. Sesión. Primer sesión de relajación

Objetivo: Darle a conocer al empleado los beneficios de la relajación en su estado emocional, enseñarle los ejercicios básicos de la relajación progresiva (con música).

Tipo: individual

Duración: 45 min.

#### 8va. Sesión. Segunda terapia individual

Objetivo: Indagar acerca de las memorias del pasado más significativas, establecer conexiones y continuidad con la vida presente, evocar mediante preguntas hipotéticas pasados posibles que pudieran facilitar el surgimiento de presentes y futuros probables que abran nuevas perspectivas evolutivas y brindarle prescripciones de comportamiento que le representen alternativas de solución.

Tipo: individual

Duración: 45 min.

#### 9na. Sesión. Segunda sesión de relajación

Objetivo: Practicar los ejercicios de relajación progresiva en grupo (sin música) y enseñar los ejercicios del estiramiento yóguico (con música).

Tipo: grupal (3)

Duración: 45 min.

#### 10ma. Sesión. Tercer terapia individual

Objetivo: Explorar si el individuo a puesto en práctica las alternativas de solución que se le presentaron y cuales fueron los efectos tanto favorables como desfavorables de esa acción, indagar acerca de su estado emocional y la relación que lleva con su núcleo y contexto social en su grupo de trabajo, averiguar considera que son las causas de sus conflictos laborales, conocer las interacciones con sus compañeros de área.

Tipo: individual

Duración: 45 min.

#### 11va. Sesión. Primer sesión de terapia de grupo

Objetivo: Reunir por grupos de tres participantes a aquellos empleados que ya sea por falta de tiempo o interés no hayan tenido tiempo de conocerse mejor, establecer el papel del terapeuta como guía en esta y futuras sesiones de grupo, incentivar a los participantes a que exterioricen sus intereses con el objetivo de que junto con el terapeuta encuentren cuales son aquellos puntos en los que los tienen afinidad, aplicar al grupo alguna dinámica de juego con el objetivo de que visualicen la importancia de la cooperación y comunicación en el trabajo de grupo.

Tipo: grupal (3)

Duración: 50 min.

#### 12va. Sesión. Cuarta terapia individual.

Objetivo: En base a las sesiones anteriores determinar junto con el participante quien o quienes son aquellas personas en su área de trabajo con la cual ha tenido conflictos más significativos, mediante la técnica de la silla vacía ofrecer la alternativa de externar sus sentimientos hacia aquella (as) persona con el objetivo de ofrecerle al participante una visión de los hechos desde un ángulo diferente, proponer un reencuadre terapéutico que permita crear nuevos significados con respecto al sistema en conflicto, brindarle nuevas prescripciones de comportamiento en relación al nuevo encuadre y solicitarle que las lleve a cabo para evaluación hasta la próxima sesión individual.

Tipo: individual

Duración: 45 min.

#### 13va. Sesión. Segunda terapia de grupo.

Objetivo: Reunir por grupos de tres participantes a aquellos trabajadores que hayan presentado conflictos entre si ya sea que hayan sido externados en el área de trabajo o en la sesiones de terapia, por medio de la técnica de unión y acomodamiento conocida como "rastreo" solicitarle a cada participante que le mencione lo que el cree que a propiciado los conflictos entre ellos, permitir que cada participante externe alternativas de solución al conflicto, determinar junto con los participantes la alternativa de solución que se aplicara en cada caso, asignar tareas específicas a los empleados en relación a la alternativa elegida.

Tipo: grupal (3)



Duración: 50 min.

14va. Sesión. Tercera sesión de relajación.

Objetivo: Practicar los ejercicios de estiramiento yóguico (sin música), y enseñar los ejercicios de relajación de la respiración (con música).

Tipo: grupal (3)

Duración: 45 min.

15va. Sesión. Quinta terapia individual. Sesión final.

Objetivo: Evaluar junto con el participante cuales de los objetivos y metas establecidos al inicio del programa se lograron, analizar por medio de la técnica conocida como “la secuencia del milagro” que metas o situaciones faltan aun por lograr o resolver y que tendría que hacer el participante para lograrlo, y elaborar un documento terapéutico donde se ponga de manifiesto las fuerzas y recursos emocionales que el participante a descubierto en sí mismo y que le servirán para seguir creciendo tanto a nivel profesional como emocional.

Tipo: individual

Duración: 45 min.

16va. Sesión. Re-aplicación de pruebas psicológicas. Personalidad (Machover), habilidades (cleaver) e intereses (hartman)

Objetivo: Conocer los resultados del programa en el individuo en los niveles de personalidad, habilidades e intereses

Tipo: grupal (3)

Duración: 50 min.

17va. Sesión. Segunda re-aplicación de pruebas psicológicas. Ansiedad o estrés (idare) e inteligencia (wonderlick)

Objetivo: Conocer el nivel de estrés del individuo al termino del programa, así como posibles mejoras en su capacidad intelectual.

Tipo: grupal (3)

Duración: 50 min.; idare 15 min. y wonderlick 30 min.

## CONCLUSIONES

Actualmente el crecimiento de las empresas es una tarea compleja y retadora para las industrias. Para esto el trabajador juega un papel fundamental, por lo que enfrentarse a éste desmotivado es una situación muy difícil y requiere de dedicación y tiempo para encontrar las razones de la insatisfacción y hacer actuar los factores necesarios que lleven a este trabajador a sentirse motivado.

Existen diferentes técnicas para mejorar la motivación en el trabajo referidas por diferentes autores que son investigadores de los Recursos Humanos como ente principal en la organización. Cada empresa adopta o descarta la que mejor se acopla a lo que necesita y requiere de su personal, optando generalmente por la que le proporciona beneficios sin afectar su propia cultura organizacional, y con ello los valores que conforman su identidad propia.

Sin embargo, toda organización debe tener en cuenta que todo estímulo para ser motivante, es necesario que sea percibido por el trabajador de forma tal que esté en correspondencia con sus expectativas y necesidades. Cuando el estímulo se encuentra por debajo o por encima de las expectativas del trabajador, deja de jugar su papel de palanca activadora para que éste tenga comportamientos y resultados en el sentido deseado por la empresa, con lo cual se despilfarran los recursos invertidos en el estímulo y, lo que es peor, puede contribuir a la desmotivación del empleado.

Una tarea de primer orden para las empresas es atender de forma individualizada al conjunto de necesidades que presentan los trabajadores. Las motivaciones son tantas como individuos y esto hace que para estimular adecuadamente a cada trabajador se:

- Requiera de un conocimiento profundo de su caracterización o patrón de conducta.

- Aprovechen las condiciones existentes para motivar a los mismos.
- Analicen los factores que influyen en la motivación hacia el trabajo.
- Elabore un sistema de motivación en correspondencia con lo que necesita el empleado.

No siempre se logra lo anterior y, en muchos casos esto se debe a que no se tiene en cuenta que el trabajador en la industria no es una herramienta que puede ser utilizada como mejor convenga, es un ser humano que además de tener necesidades físicas, tiene necesidades emocionales y como tal no solo requiere presentar los aspectos fisiológicos adecuados para el correcto desempeño de sus funciones, precisa también que su salud mental sea optimizada mediante los medios psicológicos apropiados.

La situación actual del país y los retos que deben enfrentar las corporaciones, la profundización en los valores que las sustentan y la transformación y consolidación de éstos, exige la formulación de estrategias más congruentes con las necesidades de su personal y que le permitan revitalizar su propia dinámica ambiental. Esta situación abre la brecha para dejar ver al tratamiento psicológico como una opción para las empresas que favorecerá el desarrollo efectivo del personal, mejorando integralmente la moral industrial. Sí se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia, se debe tener en cuenta que el capital humano es la parte más valiosa de cualquier empresa, por lo tanto merece ser contemplado como un organismo vivo con necesidades de cambio y superación.

Por su practicidad, el diseño de mecanismos y técnicas en los cursos de motivación tradicionales generalmente es dirigido a grupos, lo que le impide al aplicador proporcionarles a los participantes una atención personalizada y hace más difícil la

tarea de determinar los factores que están afectando la efectividad organizacional. Esto hace imperante la necesidad de una visión menos administrativa y más humanista en las empresas.

Cada integrante de la organización debe de tener la misma oportunidad de desarrollarse tanto a nivel profesional como personal, lo que hace patente la urgencia de crear en las empresas departamentos de Recursos humanos que le garanticen al personal equidad, apoyo, asistencia y tiempo de calidad, en correspondencia con el aporte individual que hacen a la empresa.

En este contexto la capacidad del trabajador como individuo capaz de renovarse a sí mismo y de generar resultados positivos, significa la creación de ambientes laborales sanos, con valores corporativos dirigidos a climas de cooperación y superación personal, además del fortalecimiento de dinámicas que permitan comprender actitudes y conductas en las relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, y esto tiene una influencia trascendente e importante en el desarrollo integral de la sociedad.

Los valores humanos-sociales y económicos-productivos deben acortar sus distancias, la práctica psicológica no puede ya ser concebida como interdependiente y complementaria de los métodos administrativos, sino como dimensiones de un mismo fenómeno: el desarrollo del hombre y la construcción de una sociedad que promueva su crecimiento y realización.

Las organizaciones comprometidas con su personal serán las más preparadas para esta construcción, con un alto sentido de responsabilidad social, apoyadas por las ciencias sociales y de la conducta. Estas serán las que puedan crecer, desarrollarse técnicamente y, por ello, consolidar su permanencia en el entorno, además de su éxito económico y social y su participación en el bien común.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2003). Dirección estratégica de Recursos Humanos. 4ª ed. Argentina: Granica.
- Arias, F. (2000). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Ponencia presentada en el V Foro Nacional de Investigación, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, el 25 de octubre de 2000. [En red]. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Arias, F. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. México: Trillas.
- Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Legis.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12ª ed. Colombia: Thomson Learning.
- Boscolo, L. y Bertrando, P. (2000). Terapia Sistémica Individual. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Buceta, J., Bueno, M. y Mas, B. (2001). Intervención psicológica y salud: Control del estrés y conductas de riesgo. Madrid: Dykinson.
- Buendía, J. (et al.) (2001). Empleo, estrés y salud. Madrid: Pirámide.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Colombia: McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. 11ª ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Dolmen, S. (2001). Genios de la pintura: materiales. Artehistoria [En red]. Disponible en: <http://www.artehistoria.com/genios/materiales/4.htm>
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (2003). Psicología Industrial. 7ª. reimp. México: Trillas.
- Friedman, S. (2001). El nuevo lenguaje del cambio. Barcelona: Gedisa.
- Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. México: Oxford.
- González, J. (1999). Psicoterapia de grupo. México: Manual Moderno.
- Heneman, H. y Schwab, D. (1985). Administración de los Recursos Humanos y Personal. México: Continental.

- Hodgetts, R. (2001). Relaciones humanas modernas y trabajo. 8ª ed. Colombia: Thomson Learning.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo. 6ª. ed. México: Thomson Learning.
- Nuernberger, P. (1998). La transformación del estrés en energía vital positiva. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª ed. México: Pearson-Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2001). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, C. y Díaz, E. (2001). La psicología en el campo de trabajo. *Revista Mexicana de Psicología*, 18, 170-171.
- Schultz, D. (1999). Psicología Industrial. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Smith, J. (1992). Entrenamiento cognitivo-conductual para la relajación. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Spector, P. (2002). Psicología Industrial y organizacional. 2ª. ed. México: Manual Moderno.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª ed. México: McGraw Hill.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: Pearson.