



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**PROPUESTA DE TALLER PARA CAMBIO DE ACTITUDES  
DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO DE UNA ESCUELA  
NORMAL SUPERIOR DE MORELOS**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
KARIM ELIZABETH SALUM LÓPEZ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS**

**SINODALES:  
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ  
DRA. ARACELI LAMBARRI RODRÍGUEZ  
LIC. CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ  
LIC. JUAN VARELA JUÁREZ**



Ciudad Universitaria, D.F.

Junio, 2012.



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**

*A mi Directora de Tesina la maestra Ma. del Socorro Escandón Gallegos, por su paciencia, buena orientación y motivación.*

*A todos mis maestros que contribuyeron a mi formación académica.*

## **DEDICATORIA**

*A mis hijas Selene, Karime y Leyla Nadira por el impulso que han dado a mi vida desde que llegaron a este mundo.*

*A mis hermanos Leyla y Juan por su apoyo.*

*A mis amigas y amigos que me han acompañado, para lograr la culminación de este trabajo y vencer los retos de esta vida.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: ACTITUDES</b>	<b>7</b>
1.1. Antecedentes	8
1.2. Teorías	13
1.3. Tipos de Actitudes hacia el trabajo	17
1.4. Cambio de Actitudes	19
1.5. Evaluación de actitudes	25
<b>CAPÍTULO II: VARIABLES INHERENTES A LAS ACTITUDES</b>	<b>28</b>
2.1 Personalidad	29
2.2 Valores	31
2.3 Capacidades y Habilidades	32
2.4 Percepción	33
2.5 Inteligencia Emocional	34
<b>CAPÍTULO III: PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>38</b>
3.1. Cultura organizacional	39
3.2 Comportamiento organizacional	41
3.3 Desarrollo organizacional	44
3.4 Cambio en la cultura Organizacional	45

<b>PROPUESTA DE TALLER SOBRE CAMBIO DE ACTITUDES</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>70</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>91</b>

## **RESUMEN**

En esta tesina se plantea la problemática del impacto que tiene la inadecuada actitud de un trabajador al momento de prestar un servicio dentro de una Institución Educativa de Nivel Superior. Una vez realizado el diagnóstico se detectó como factor importante el modificar esta conducta mediante la implementación de un taller para cambio de actitudes, impartido al personal administrativo y de servicios en tres sesiones, basándose en la teoría de Festinger (1960), sobre la disonancia cognitiva y técnicas de persuasión planteadas por McGuire (1985) que propician el cambio de actitudes por medio de una comunicación asertiva de ideas, teniendo especial interés en el impacto que este cambio pueda tener tanto en la vida personal como profesional, de los trabajadores que participan en el mismo.

## **INTRODUCCIÓN**

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento, se han hecho muchos estudios referente a cómo éstas influyen en la prestación de un servicio para satisfacer las necesidades del cliente y tener un crecimiento óptimo como Institución o empresa.

En muchas ocasiones la actitud que los empleados muestran hacia sus clientes, en el momento de su atención, determina la preferencia de éstos sobre cualquier otra que preste el mismo servicio, regularmente los consumidores se inclinan por acudir a empresas en las que muestran un buen trato y disposición al momento de solicitar un servicio o realizar alguna compra.

Las actitudes pueden afectar la relación que los empleados muestran hacia sus compañeros, jefes o subordinados, creando tensión en el ambiente laboral impactando incluso la prestación de un servicio.

En el desarrollo de esta tesina se realiza una propuesta para construir un Taller que impulse un cambio de actitudes en los empleados de una Institución Educativa Particular, en el Estado de Morelos.

La inquietud de implementar un taller se deriva de que a lo largo del ciclo escolar, los alumnos y maestros se han inconformado en varias ocasiones sobre el trato que reciben de las personas que laboran en las diferentes áreas administrativas y de servicios de la Institución, lo cual impacta por un lado, en la Inscripción del número de alumnos de nuevo ingreso y por la otra en la organización de los maestros para impartir sus clases.

El descenso de la matrícula no se debe directamente a las actitudes de los trabajadores, pero sí es un elemento importante a tomarse en cuenta, para evitar la deserción de los alumnos a otras Instituciones, mejorar las condiciones en las que los maestros imparten sus clases y eficientar las áreas de servicios y administrativa de la Institución, así como, las relaciones interpersonales de los trabajadores.

El programa Institucional pretende generar un cambio integral en la normal superior, considerando como objetivo fundamental el que los trabajadores se sientan parte importante de la misma, en la que el tiempo que permanecen laborando en ella les permita un crecimiento personal y profesional que impacte en una mayor calidad en el momento de prestar un servicio , así como un cambio que impacte su vida personal en cuanto a sus actitudes frente a sus familiares y las personas con las que conviven , pues lograr este cambio implica una reestructuración en varios aspectos de su comportamiento.

Este trabajo aborda los temas de interés de la siguiente manera:

En el capítulo I se exponen los antecedentes teóricos que fundamentan la implementación del taller par cambio de actitudes desde su definición hasta las diversas formas en las que se pueden evaluar éstas.

En el capítulo II se enuncian algunas variables inherentes a las actitudes que deben tomarse en cuenta para el diseño de una intervención adecuada.

En el capítulo III se plantea el papel que las actitudes tienen, como parte de la cultura, comportamiento y desarrollo organizacional; su análisis es relevante para diseñar una estrategia adecuada de capacitación que genere actitudes favorables hacia la institución u organización en la que se trabaja.

En el capítulo IV se presenta una propuesta de taller sobre cambio de actitudes de una institución de nivel superior, dirigido a los trabajadores administrativos y de servicios.

Se incluyen al final las fuentes de referencia, así como el anexo que contiene los ejercicios propuestos en la carta descriptiva del taller.

## JUSTIFICACIÓN

La Escuela particular Normal Superior, donde se implementará el “Taller para cambio de actitudes”, tiene detectada la problemática de que en el ciclo escolar 2010-2011 ha descendido su población en un 35% respecto al ciclo escolar 2009-2010, lo que impacta directamente en los ingresos de la Institución limitando la posibilidad de crecimiento e incluso teniendo que optimizar los recursos materiales y humanos para que no se vean afectadas las fuentes de trabajo y el servicio educativo que se presta.

Para detectar los factores que pudieran estar afectando el ingreso de alumnos a la institución se instaló un buzón de opinión para que los usuarios de la escuela particular, pudieran opinar sobre el servicio que los empleados administrativos y de servicios brindan a los alumnos, padres de familia y maestros; al concentrar la información recabada en el buzón, se detectó que uno de los factores que se reportaba como adverso era la actitud que el personal administrativo y de servicios tiene al momento de que un usuario les solicita un servicio, calificándola como mala o insuficiente. Este dato se tomó como punto de partida para iniciar acciones al respecto y poder dar una solución apropiada, se realizaron reuniones con Jefes de Departamento y Directivos en los que se mostraron los resultados arrojados por el buzón de opinión, confirmándose que incluso algunas actitudes de los empleados afectan la comunicación ascendente y descendente, en cuanto a la forma de acatar una indicación.

Por otro lado, los datos arrojados por el buzón escolar que referían opiniones sobre el nivel de enseñanza, puntualidad y asistencia, métodos de evaluación y conocimiento y dominio sobre los temas de la curricula, también se analizaron y se exploraron con mayor detalle, con la aplicación de una encuesta, diseñada y aplicada a los alumnos por una empresa externa, para realizar un diagnóstico que permita detectar los factores que se considerarían una debilidad y que deben ser tomados en cuenta para fortalecer y elevar el nivel de enseñanza- aprendizaje que

haga competitiva y atractiva a la Institución frente a otras Instituciones que prestan el mismo servicio.

También se tomó en cuenta como un posible factor que afecte la inscripción de alumnos, el monto de las colegiaturas y su forma de pago. Implementándose estrategias del uso del internet para impresión de comprobantes desde el hogar para facilitar el pago en el banco sin tener que acudir a la Escuela por el recibo. Respetar el monto de la colegiatura durante su permanencia en la Institución desde su inscripción al primer semestre. Aumentando incluso del número de alumnos becados diversificando los porcentajes de acuerdo a su rendimiento escolar.

Una vez detectados los posibles factores que impiden dar un buen servicio a la comunidad educativa, se decidió implementar un Programa de Desarrollo Profesional, para todo el personal docente y no docente, estrategias económicas y diversificación de la oferta educativa incluyendo Diplomados y estudios de Posgrado, con el fin de mejorar el servicio y contribuir en lo posible, a elevar el número de la población escolar.

En este trabajo en específico se plantea el diseño de un Taller que pretende cambiar la actitud de los empleados administrativos y de servicios, en las diferentes áreas de trabajo para que mejoren el servicio que prestan.

Como apuntan los expertos en el desarrollo Organizacional, para que exista un cambio a largo plazo, se debe utilizar un método para aumentar la eficacia de una organización, logrando un cambio constructivo y planeado. La cultura debe reflejar democracia y humanismo (Gibson, J. 2003).

En este sentido y de acuerdo con Gibson (2006), el administrador requiere considerar las variables que influyen directamente en el comportamiento y desempeño del individuo "... como muchos trabajadores pueden carecer de las habilidades necesarias, los administradores tendrán que dedicar más tiempo a educar, capacitar y crear una atmósfera de motivación positiva para los empleados." Es importante considerar las diferencias individuales que pudieran influir en el desempeño de cada trabajador.

Un aspecto de las diferencias individuales a tratar en este trabajo es el de las actitudes que los empleados muestran al realizar su trabajo o prestar un servicio, al respecto Allport (1974), *“señala que la actitud es una disposición que nos prepara para algo, concretamente; para una actividad, por su carácter de dinamismo y de influencia sobre las reacciones o respuestas... la razón de un acto presente de conducta debe ser buscada en los deseos e intenciones presentes del individuo; pero el estilo de ejecución siempre es guiado directamente y sin interferencias por disposiciones personales profundas y duraderas”*.

En el diseño del Taller se tomó esta definición como punto de partida continuando con la importancia que Festinger da a las inconsistencias que los individuos deben enfrentar en su vida diaria, que influyen de acuerdo a la importancia de los elementos que la crean y el grado de influencia que el individuo piensa que tiene sobre los elementos, a lo que llamó Disonancia Cognitiva; los individuos estarán más motivados a reducir la disonancia cuando las actitudes o comportamientos sean impactantes o cuando piensan que la disonancia se debe a algo que pueden controlar.

De acuerdo con Petty y Cacciopo (1986) una estrategia para lograr el cambio de actitudes es mediante la persuasión; donde ocurre un cambio en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación. “Dicha comunicación es diseñada y ejecutada intencionalmente con ese fin. La ocurrencia del cambio de actitud será en función de la acción de todas o de algunas de las variables: emisor, mensaje, receptor, canal y contexto”. Petty y Werger (1996) mencionan que cualquier cambio en las evaluaciones que las personas tienen sobre un determinado objeto de actitud, desde un valor, previamente establecido mediante los correspondientes procedimientos de medida a otro valor, se entiende como un cambio de actitud.

Teniendo lo anterior como punto de partida, se plantea una propuesta de Taller como estrategia de capacitación para sensibilizar al personal administrativo y de servicios, de la situación detectada y dar herramientas prácticas con la intención de solucionar el problema que afecta su estabilidad laboral dentro de la Institución.

# CAPÍTULO I ACTITUDES

## **CAPÍTULO I: ACTITUDES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Las actitudes que las personas muestran en el momento de interactuar con los demás, han sido motivo de muchos estudios en los que se trata de vincular los elementos que intervienen para que un individuo tome una postura u otra y la haga evidente en su comportamiento.

Para fines de este trabajo a continuación se mencionan diversas definiciones y antecedentes del concepto de actitud, como elementos de análisis que sustenten al mismo.

A mediados del siglo XIX, se utilizó el término “actitud” para nombrar a una determinada reacción de los individuos ante una situación determinada, llamándola “llave telegráfica” a través de la cual se recibe una señal que permite reaccionar rápidamente a algo que llama su atención y provocando una reacción, lo que se denominó tasa de actitud en los estudios realizados sobre percepción y memoria.

Para principios del siglo XX los sociólogos y psicólogos, interesados en el estudio de las diferencias individuales empezaron a adoptar el término actitud para distinguir las respuestas a estímulos como algo puramente instintivo biológico o hereditario que pudiera influenciar una conducta (Fazio, 2008)

Para Duijker (1967) profesor de la Universidad de Ámsterdam, el concepto de actitud se refiere a *“un comportamiento, no fragmentario, sino total, en el cual se encuentran integradas una pluralidad de funciones”*. Este autor concibe este comportamiento como un estado de preparación para la acción. Se trata según él de una *“... posibilidad de actuar frente a una eventualidad a una situación; por tanto, la actitud debe sufrir una transformación de lo potencial a lo real; de disposición que es, debe convertirse en comportamiento”*.

Gordon (1947) al hablar de actitud la equipara a un - *“readiness”*, es decir a una *“preparación”, “facilidad” o “prontitud para algo, y concretamente “para actuar de un modo determinado”*. Este autor, ha insistido mucho en que la actitud no siempre se expresa mejor verbalmente. Es más, posiblemente en su relación con

el comportamiento corporal habría que buscar la mejor manifestación de las actitudes; es decir, en cualquier postura corporal, como es el gesto, la mímica facial, etc.

También Pieron en Murphy, (1947) ha recalcado el carácter dispositivo o de disposición ante algo, como característico de una actitud humana. Según él *“la actitud sería como una estructuración preparatoria hacia el punto de vista perceptivo o de reacción”*. Por lo dicho, la actitud marcaría una dirección previa, una orientación, con respecto a la función perceptiva del sujeto, no sólo a su modo de reaccionar, si no ya con respecto a ambas realidades a la vez, entre si enlazadas.

Allport (1935) en Fazio ( 2008 p.2), especialista en psicología social, definía la *“actitud como un estado mental y nervioso de disposición, organizada a través de la experiencia, que ejerce influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a cuantos objetos y situaciones se relaciona”*.

La definición parece compleja, pero de ella pueden resaltarse unas pocas características fundamentales. Por ejemplo, que la actitud humana no es un producto resultante de la actividad mental únicamente, sino que en ella interviene también el nivel nervioso-orgánico. Con lo cual toda actitud es resultante de la combinación de lo psíquico- mental, con lo orgánico corporal.

Otra característica señalada por Allport en esta misma definición, es que la actitud es una disposición, un estado de disponibilidad, que nos prepara para algo, concretamente; para una actividad, por su carácter de dinamismo y de influencia sobre las reacciones o respuestas. Se trata por tanto de una disposición activa, que se ejerce en una dirección sobre las operaciones del individuo. Esta influencia directiva abarca, siguiendo su definición, *“a todos los objetos y a todas las situaciones, con las que este sujeto se relaciona”* es decir, con cuanto entra en contacto con él y está a su alrededor.

De esta definición de Allport (1935), parece obvio deducir el carácter global de la actitud, que procede del complejo yo del individuo, unidad psicosomática, recalcando el carácter esencial de la actitud como un estado funcional de preparación.

Otro autor, Kelvin (1970), ha definido su parecer sobre qué es una actitud humana, diciendo: “Mi actitud para con un objeto está compuesta de lo que sé o creo acerca de él, lo que siento y lo que me inclino a hacer respecto a él”; señalando tres componentes de la actitud a saber: lo cognoscitivo, lo afectivo-emotivo y lo tendencial-activo.

Katz y Stotlan (1959); Rosenberg y Hovland (1960), mencionan tres elementos que componen la actitud, el afectivo que involucra sentimientos o emociones que la gente tiene en respuesta hacia un objeto; la conducta como las acciones con respecto a un objeto y lo cognitivo, las creencias que la gente tiene sobre las características de un objeto.

Para Robbins y Judge (2002), las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto a algo; teniendo tres componentes el cognitivo que se refiere al segmento de opinión o creencia de una actitud. El componente afectivo, siendo el segmento emocional o sentimental de una actitud y el componente del comportamiento donde se manifiesta la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.

Para ellos las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento, las personas tratamos de ser coherentes y una de las formas de manifestarlo es manteniendo cierta relación concordante entre nuestra posición evaluativo frente a las personas o acontecimientos y nuestro comportamiento.

Por otro lado para Young y Flugel (citado en Naffte, 2010), mencionan que existe una predisposición aprendida, generalizada y de tono afectivo; en las actitudes señalando tres rasgos propios:

- *asociadas a imágenes, ideas y objetos externos de atención*
- *expresando una dirección ( acercamiento o alejamiento, disgusto o gusto, reacciones favorables o desfavorables)*
- *vinculadas a un sentimiento o emoción.*

postulan que *“las actitudes son hábitos internos generalmente inconscientes que indican las tendencias reales de la conducta manifiesta mucho mejor que las expresiones verbalizadas llamadas opiniones , formándose de manera inconsciente; es una tendencia a la acción que no necesariamente se completa”*.

Para González (2008) en Naffte (2010), *“las actitudes son comúnmente vistas como sumas de evaluaciones de objetos, a lo largo de una dimensión, tocando entre lo positivo y lo negativo... introduce la variante de “afinidades o aversiones hacia un estímulo y éstas pueden ser consideradas como una asociación entre un objeto determinado y su evaluación, los objetos de actitud pueden ser situaciones, personas o problemas”. Explicando una “relación instrumental donde el individuo responde a los estímulos del ambiente, los categoriza, los relaciona con afectos, emociones y define las disposiciones conductuales”*.

Los componentes de la actitud para Petty, Tagle y Chalken en Naffte (2010) son:

- *Cognitivo, referente a la percepción e información sobre el objeto; características y creencias.*
- *Afectivo, sentimientos o experiencia emotiva que genera el objeto*
- *Conductual, disposiciones e interacciones conductuales de la persona hacia el objeto, ya sean positivas o negativas.*

Katz (2002) en Naffte,(2010) *Identificó cuatro posibles funciones de las actitudes:*

- *Utilitaria ; maximizar recompensas y minimizar los castigos*
- *Conocimiento; comprensión del entorno propiciando evaluaciones resumidas de objetos y grupos de objetos*
- *Expresiva de valor; valores e identidad de los individuos hacia los demás.*
- *Defensiva del ego; para evadir verdades dolorosas.*

Este autor introduce en su definición la función que cumplen las actitudes en el comportamiento.

Según Schiffman, Lazar y Flores (2005) en Naffte,(2010) “ la diferencia entre no tener actitudes definidas o tener alguna , es el resultado de un proceso de aprendizaje en el que la familia es una fuente de influencia extremadamente importante, debido a que tomamos de ella los valores trascendentales ... la actitud es una predisposición aprendida que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable; ... teniendo una cualidad motivacional que impulsa a una persona hacia un comportamiento específico....que en ocasiones puede ser incongruente con sus actitudes cotidianas de acuerdo a las circunstancias”.

“Los cambios de actitud se aprenden, en ellos intervienen la experiencia personal y otras fuentes de información; la información afecta tanto la receptividad como la velocidad con que las actitudes son susceptibles al cambio”.

En lo particular Moya (1999) en Naffte (2010) establece que “las actitudes se consideran mediadoras entre los estímulos del ambiente social de la persona y las respuestas o reacciones a dicho ambiente como una forma de adaptación...teniendo como antecedentes los procesos cognitivos, afectivos y conductuales donde se haya tenido una experiencia previa con el objeto actitudinal”.

Menciona Guitart (2002) en Naffte(2010) “...las actitudes son tendencias psicológicas que pertenecen al estado interno de la persona y por ello no son observables directamente... se infieren a través de las respuestas de las personas... pueden ser cognitivas, afectivas o comportamentales ; ...no son innatas, su adquisición se produce a lo largo de toda la vida del individuo , siendo dinámicas, teniendo como base el aprendizaje ; pudiéndose decir que son educables... son relativamente estables y son susceptibles al cambio”.

Las actitudes por lo general son específicas y contextualizadas, a pesar de que producen actitudes de carácter general, también pueden estar aisladas, pero normalmente tienden a organizarse en conjunto con otras actitudes y sistemas de actitudes, lo que proporciona continuidad y coherencia a la personalidad del individuo, esta organización se extiende hasta llegar al sistema de valores y condiciona a otros procesos psicológicos como la formación de juicios sociales, el

proceso de la información, el aprendizaje, la organización del contexto y demás factores facilitan la adaptación al contexto. Así mismo, las actitudes condicionan otros procesos psicológicos, ya que se ha comprobado que las actitudes sirven para ordenar y dotar de significado a aspectos del medio social en los que la persona se desenvuelve y para dirigir su percepción sobre aquello con lo que se relaciona, lo que implica que se puede escoger estímulos del entorno en función de las actitudes que se tienen (se seleccionan) o se puede interpretar algo en una dirección determinada a partir de las actitudes.

A continuación se mencionan algunas teorías que se han desarrollado para poder explicar las variables que intervienen en la manifestación conductual de una actitud y su función como una forma de adaptación de las personas para adaptarse a su ambiente.

## **1.2 Teorías sobre Actitudes**

Los científicos sociales han dedicado muchos esfuerzos para explicar la cadena de los antecedentes directos e indirectos del comportamiento humano una de las variables que aquí nos ocupa es la de las actitudes, como una intención del comportamiento mostrando distintos niveles de análisis.

Para Allport, (1974 p.p.480-481) existen Determinantes Centrales de la conducta que se desprenden de un “*estímulo que incita a la acción*”, los divide en: voluntarios e involuntarios, en donde la actitud se clasifica como un elemento voluntario que mezcla la implementación de habilidades adecuadas e intenciones específicas con un fin adaptativo para una conducta final.

*“...La razón de un acto presente de conducta debe ser buscada en los deseos e intenciones presentes del individuo (aunque éstas a su vez pueden provenir de intereses y rasgos personales profundos); pero el estilo de ejecución siempre es guiado directamente y sin interferencias por disposiciones personales profundas y duraderas”...ningún acto de comportamiento puede ser denominado exclusivamente expresivo y ninguno es no-expresivo. Todo acto tiene al mismo tiempo un carácter*

*adaptativo. Decimos que un hombre 'expresa' una opinión o una preferencia, una actitud o un punto de vista".*

*"El estilo es el sello de la individualidad impreso sobre nuestra conducta adaptativa...ocurre con todo acto que realizamos, desde dar la mano hasta componer una sinfonía..."*

Tomar en cuenta todos los elementos que menciona Allport en su teoría, nos ayuda a entender y descifrar el posible origen de determinadas actitudes y conductas individuales para poder intervenir adecuadamente en la resolución de algún conflicto que interesa estudiar o resolver.

Festinger (1960), afirmó que las actitudes *seguían* al comportamiento. Planteó que estos casos de actitud posterior al comportamiento ilustraban los efectos de la *disonancia cognitiva*, la cual se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes. *"Cualquier forma de inconsistencia es incómoda... los individuos tratarán de reducir la disonancia... para buscar un estado estable en el que haya un mínimo de disonancia"* .

Esto significa que los individuos tratarán de conciliar las actitudes que provocan una controversia para que su comportamiento tenga coherencia y sea consistente. En la vida diaria, los individuos tienen que enfrentar diversas inconsistencias que influyen de acuerdo a tres factores: la *importancia* de los elementos que la crean y el grado de *influencia* que el individuo piensa que tiene sobre los elementos; los individuos estarán más motivados a reducir la disonancia cuando las actitudes o comportamientos son impactantes o cuando piensan que la disonancia se debe a algo que pueden controlar. Un tercer factor consiste en las *recompensas* que estén involucradas en la disonancia. Si las recompensas que acompañan a la disonancia son elevadas, tenderán a reducir la tensión inherente a ésta.

*"Los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinearlas con su comportamiento, de modo que parezcan racionales y consistentes. Cuando se da una inconsistencia, surgen fuerzas que comienzan a regresar al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento de nuevo son consistentes"* (Robbins, 2002).

También menciona Robbins (2002 p.78) que existen variables moderadoras entre las actitudes y el comportamiento.

*“Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento... Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor comportamientos generales... Resulta significativo que las actitudes y el comportamiento ocurrirán con más probabilidad cuando las presiones sociales para comportarse de cierto modo son excepcionalmente fuertes...es probable que la relación entre la actitud y el comportamiento sea mucho más fuerte si la primera se refiere a algo con lo que el individuo tiene experiencia personal directa”.*

Kiesler, (1969) Menciona tres elementos importantes a considerar para explicar la teoría de la Disonancia:

1. “Puede existir disonancia o desacuerdo entre la relación de elementos cognitivos”.
2. Cuando existe una disonancia se intenta reducir la presión que la ésta produce.
3. Para reducir esta presión se implementan cambios en el comportamiento, en la cognición, exponiendo nueva información y nuevas opiniones sobre el objeto de actitud.

Roekeach (1973) en Reich (1980 p.90), sostiene que por necesidad, deben existir incongruencias dentro de todo sistema cognoscitivo y que dichas incongruencias pueden encontrarse por debajo del umbral de la conciencia (debido a reacciones de defensa del individuo ). Sostiene que:

*“Puede suponerse que una contradicción dentro del sistema cognoscitivo carece de importancia desde el punto de vista psicológico, a no ser que involucre autoconceptos”.*

Existen desde luego, enormes diferencias individuales en la manera en que una persona se conceptualiza a sí misma y, por lo tanto, cualquier serie particular de incongruencias ejercerá diferentes efectos motivacionales, de ello se desprende que algunas contradicciones parezcan ser más importantes en el sentido de que involucren en mayor medida al autoconcepto.

*“... Unas incongruencias entre valores son más ‘ incómodas ‘ , por el hecho de asumir una importancia primordial en la propia valoración y la de los demás”.*

Por consiguiente, las incongruencias que involucren los valores más importantes sustentados por cualquier individuo son las más decisivas en futuros cambios cognoscitivos y conductuales, debido a la mayor tensión y, por tanto, motivación, que producen.

Osgood y Tannenbaum (1958) en Reich (1980 p.94), asumen que las actitudes tienden hacia la máxima sencillez posible:

*“se desplazan en el sentido de la máxima polarización, ya sea positiva o negativa, todo ó nada por lo que su juicio es más fácil de discriminar...Estos juicios tienen pequeños elementos latentes de tipo emocional, de madurez y de educación de acuerdo a cada persona. Cuando dos actitudes están asociadas en forma positiva hay equilibrio y congruencia lo que también manifiesta simplicidad.”Establecieron como principio de congruencia la evaluación de dos objetos diferentes que evocan una misma respuesta - ya sea positiva o negativa”.*

En el caso de Zanna y Rempel (1988) en Fazio (2008 p.2), se hicieron la pregunta sobre la consistencia de un modelo para explicar las actitudes, iniciando una búsqueda experimental que verifique la relación entre la actitud, conducta y conocimiento, desde una perspectiva que evalúa si las actitudes están basadas en creencias, sentimientos o vivencias pasadas. Su investigación tiene como perspectiva el análisis de las implicaciones afectivas que los recuerdos tienen determinando una conducta a través del tiempo y las respuestas que naturalmente se darían ante un estímulo.

Fazio, Sanbonmatsu, Powell & Kardes ( 1986) en Fazio ( 2008). También iniciaron sus investigaciones sobre esta misma trilogía encontrando una memoria asociativa sobre las actitudes mostradas por una persona referente a un objeto. Su modelo enfatiza que la fuerza de esta asociación es variable de acuerdo a la memoria de actitudes. Lo que lleva a pensar que las personas tienen la posibilidad de mostrar una actitud después de hacer una reflexión conciente que evalúe su reacción ante un objeto.

Según Katz (1960) en Ros (2001 p.80), las actitudes cumplen cuatro funciones para el ser humano:

*“utilitaria, de defensa del yo, expresiva de valores y conocimiento. La función utilitaria la cumplen las actitudes que maximizan las recompensas y minimizan los castigos procedentes del ambiente...La función de conocimiento se observa en aquellas actitudes que dan significado al ‘ self ‘ y a sus relaciones con el medio ambiente...La función de defensa del yo la cumplen las actitudes que protegen al yo de impulsos inaceptables que le pueden causar ansiedad... La función expresiva de valores se manifiesta en aquellas actitudes que sirven para expresar valores centrales del auto-concepto.*

Nada impide que las cuatro funciones actitudinales se puedan dar a la vez respecto al mismo objeto de actitud”.

En este trabajo se toma en cuenta el enfoque de Allport respecto a la función adaptativa de las actitudes y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger , de acuerdo a la cual, los individuos tratarán de reducir la disonancia que provoca el objeto de actitud para buscar estabilidad y regresar al equilibrio.

### **1.3 Tipos de Actitudes hacia el trabajo**

Es importante hacer mención de las actitudes que los individuos tienen en el ambiente laboral y que han sido tomadas en cuenta por los estudiosos de la Psicología Social y laboral, planteadas desde el punto de vista del comportamiento organizacional tales como: dedicación, lealtad y satisfacción en el trabajo.

La **dedicación** al trabajo es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo invierten tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto traumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima. Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones.

La **lealtad** de los empleados es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella. El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos.

Las actitudes variables hacia el trabajo se llaman **estados de ánimo**. Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto, cuando los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo, es frecuente que muestren energía, actividad y entusiasmo. Las actitudes son factores de predicción razonablemente del comportamiento. Aportan indicios acerca de las intenciones de comportamiento de un empleado o de su inclinación a actuar de cierta manera. Las actitudes positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas, a prepararse para los indeseables.

La **satisfacción en el trabajo** se muestra como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo ( Davis y Newstrom , 2003).

Las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de actuar; relacionadas con el trabajo predisponen a que el empleado se comporte de cierta manera, generalmente se adquieren durante largos periodos, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida.

La naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción influye en su satisfacción general con la vida. El nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables clave que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. Cuando el empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la compañía y tiene un estado de ánimo muy negativo, ello suele tener una variedad de consecuencias como retraimiento psicológico, retraimiento físico y actos de agresión.

El alto rendimiento, contribuye a la satisfacción en el trabajo; suele producir mayores recompensas económicas, sociales y psicológicas. A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo pues reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Es importante tener en cuenta la satisfacción de los empleados en el trabajo para tomar decisiones adecuadas tanto para prevenir como para solucionar problemas con los empleados ( Davis 2003).

#### **1.4 Cambio de Actitudes**

Las organizaciones y sus miembros tratan permanentemente de mejorar su desempeño, lo cual requiere un cambio efectivo del comportamiento en el trabajo. El objetivo del cambio en el comportamiento puede ser, además de mejorar el desempeño, resolver un problema específico.

De acuerdo con Lazzati (2008), todo cambio es un proceso que *“implica una transición de una situación actual a una situación deseada”*. Propone un esquema en el que se toman en cuenta diversos aspectos internos y externos; considerando la influencia que el contexto tiene sobre la conducta, para que pueda existir un cambio en el comportamiento:

- Factores personales
- Características personales

- Condiciones circunstanciales
- Competencias
- Motivación
- Desempeño
- Comportamientos
- Resultados

La capacitación en forma general y la implementación de talleres en forma específica persiguen un aprendizaje, que implique un cambio efectivo en el comportamiento. Este autor plantea que las competencias funcionales tienen que ver con los conocimientos y habilidades específicas para desarrollar una actividad y las competencias conductuales con aquellos aspectos del comportamiento comunes a distintas áreas funcionales, que tienen una influencia muy grande de las características personales y las condiciones circunstanciales. El cambio del comportamiento en materia de competencias conductuales requiere de cierto desarrollo cognitivo y de la transferencia de éste al ámbito laboral.

Para Davis y Newstrom (2003 p.p. 266,267) *“lograr que se produzcan cambios de actitud en ocasiones es difícil, las posibles ganancias pueden hacer que valga la pena intentarlo... sería ingenuo suponer que las actitudes sólo influyen en el comportamiento, ya existe una relación recíproca y el comportamiento también influye en las actitudes... en ocasiones es aconsejable lograr primero que los empleados cambien su comportamiento y luego dejar que ello vaya seguido del cambio de actitud deseado”*.

*Briñol (2001) conceptualiza un cambio de actitud como: “cualquier cambio en las evaluaciones sobre un determinado objeto de actitud, desde un valor previamente establecido mediante los correspondientes procedimientos de medida (generalmente, aunque no de manera exclusiva, a través de escalas y cuestionarios), a otro valor.*

El cambio de actitud puede adoptar dos modalidades de significado completamente distinto: “la polarización y la despolarización. Todo este planteamiento se hace dentro de los postulados sobre la Teoría de la Persuasión donde el cambio de actitud tiene como determinantes principales los elementos que componen las situaciones persuasivas: emisor, mensaje, canal receptor y contexto. Se subraya en este sentido la importancia de la inclusión de incentivos en la producción del cambio de actitudes y la existencia de distintas etapas por las que el individuo debe pasar para que el cambio de actitudes tenga lugar.

- Polarización, de acuerdo con este modelo, es cuando la actitud de los receptores cambia en la dirección de la tendencia que la actitud presentaba inicialmente, se refuerza la actitud que ya se tenía. Despolarización, es cuando se produce un cambio de la evaluación del objeto de actitud en la dirección contraria a la tendencia que la actitud presentaba inicialmente.

McGuire (1985) en Briñol (2001 p. 14), afirma que en *“la progresiva extensión a todos los sectores sociales de una nueva filosofía para dirimir conflictos y discrepancias, basada en la comunicación y en las habilidades implicadas en ella”*, se destaca la persuasión.

Para Petty y Caccioppo (1986 ) en Briñol (2001 p. 14), *“cualquier cambio que ocurre en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación”*, se denomina persuasión. *“Dicha comunicación es diseñada y ejecutada intencionalmente con ese fin. La ocurrencia del cambio de actitud será función de la acción de todas o de algunas de las variables: emisor, mensaje, receptor, canal y contexto”*.

*Prácticamente cualquier cosa susceptible de evaluación por parte de cualquier individuo, puede considerarse objeto de actitud y, por tanto, susceptible de acción persuasiva (Petty y Wegener 1998 en Briñol 2001). Cualquier cambio en las evaluaciones que las personas tienen sobre un determinado objeto de actitud, desde un valor previamente establecido mediante los correspondientes procedimientos de medida, a otro valor se entiende como un cambio de actitud.*

El Modelo de probabilidad de Elaboración de Petty y Cacioppo (1986) en Briñol (2001), se basa en el supuesto de que las personas desean tener creencias y actitudes correctas sobre multitud de cosas”...lo cual es una de las razones más importantes para exponerse a las situaciones y comunicaciones persuasivas”.Este modelo, establece la existencia de dos vías a través de las cuales las personas forman, cambian o refuerzan actitudes, la ruta central y la periférica.La ruta central implica, que los receptores han examinado y elaborado cuidadosa y extensamente los aspectos relevantes del tema planeado por la comunicación persuasiva, lo cual significa prestar mucha atención al mensaje, relacionar dicha información con los conocimientos previos de los que se dispone respecto al objeto de actitud o generar nuevas implicaciones a partir de toda esa información.La ruta periférica exige que los receptores no dediquen demasiado esfuerzo a pensar sobre los aspectos importantes de la comunicación que reciben, apoyándose exclusivamente en sencillos indicadores situacionales.

Si la comunicación genera pensamientos favorables hacia ella, las posibilidades de persuadir aumentan. Las actitudes formadas a través de la ruta central serán más duraderas, más resistentes a otros intentos persuasivos y mejores predictoras de la conducta. Según este enfoque, la persuasión es función directa del tipo de respuestas cognitivas o de pensamientos que el mensaje provoque en el receptor (Fig. 1)

*“Aquellos mecanismos y claves contextuales que pueden impulsar a una persona a adoptar una posición favorable o desfavorable (actitud) ante un nuevo objeto de actitud son los mismos mecanismos y claves que nos sirven para explicar la manera en que una persona, que mantiene inicialmente una actitud débil hacia un determinado objeto, refuerza tal actitud tras resultar expuesta a una comunicación persuasiva”(Petty 1986 en Briñol 2001 p.19).*

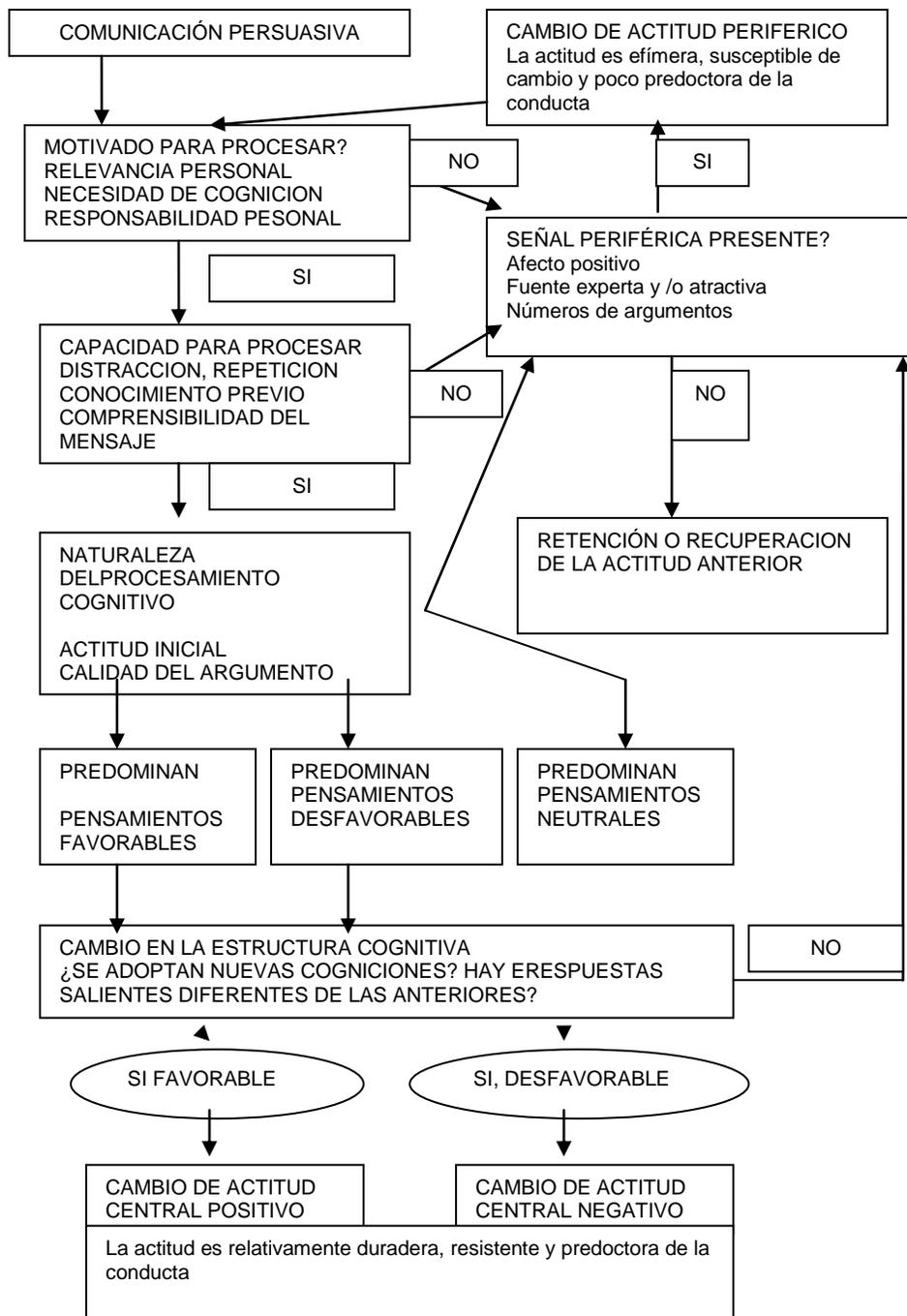


Figura 1

Modelo de probabilidad de elaboración , tomado de Petty y Cacioppo( 1986) en Briñol (2001 p.25).

Por otro lado, el programa de comunicación y Cambio de actitudes, llevado a cabo por Carl Hovland y sus colaboradores en la Universidad de Yale en los años 50, se planteó como postulado fundamental que el aprendizaje del mensaje es un determinante fundamental del cambio de actitudes, para que dicho cambio se produzca, la audiencia a la que se dirige el mensaje debe pasar por las siguientes etapas:

- Exposición al mensaje
- Atención
- Comprensión
- Aceptación
- Recuerdo
- Conversión de la nueva actitud en conducta.

El cambio en el comportamiento se suele plantear en muchas y muy distintas circunstancias.

*Según McGuire(1985) en Briñol, (2001 p.21), "la probabilidad de que una comunicación produzca persuasión es consecuencia de la probabilidad de recepción y aceptación del mensaje".* La teoría de la persuasión o cambio de actitudes depende básicamente de cómo el receptor interpreta y responde a los elementos o variables de la situación persuasiva (emisor, mensaje, etc.) de acuerdo con este modelo "quien quiera tener éxito , deberá orientar y canalizar los pensamientos de los receptores de tal forma que lo que ellos piensen se halle en sintonía con las propuestas del emisor, desactivando los pensamientos negativos y fomentando simultáneamente los pensamientos positivos sobre el curso de acción propuesto". Las implicaciones de esta teoría indican que los diversos pasos o etapas dependen unos de los otros; el receptor debe pasar sucesivamente por cada uno de los pasos si se quiere que la comunicación tenga un impacto persuasivo. La comprensión no puede ocurrir a menos que el individuo haya

prestado atención al mensaje, la aceptación depende de la comprensión, y así sucesivamente. El efecto de una comunicación sobre el cambio de actitud puede comprenderse mucho mejor si se analiza su impacto sobre cada una de las diversas etapas. Puede ocurrir que ciertas características del mensaje, o de la fuente, tengan efectos positivos sobre una de las etapas, pero produzcan efectos negativos sobre otras( McGuire, 1969 en Moya 1996).

La atención, reconoce el hecho de que no todos los mensajes que se emiten con la intención de persuadir llegan a los receptores, por lo que se necesita la comprensión del mensaje para que éste surta efecto; mensajes demasiado complejos o ambiguos pueden perderse sin influir sobre los receptores, pudiendo tener una influencia contraria a la deseada por el emisor. La aceptación se consigue cuando los receptores llegan a estar de acuerdo con el mensaje persuasivo. El grado de aceptación de un mensaje depende fundamentalmente de los incentivos que ofrezca el receptor. La retención es una etapa necesaria si se pretende que la comunicación persuasiva tenga un efecto a largo plazo, cosa que por lo general, suele ser bastante frecuente.

La propuesta de taller para cambio de actitudes que motiva este trabajo, toma en cuenta el enfoque de la Teoría de la persuasión para intentar establecer un cambio efectivo en los participantes del mismo.

### **1.5 Evaluación de actitudes**

En este apartado se mencionan algunos métodos que se utilizan para llevar a cabo la medición de actitudes.

A finales del siglo XIX el método más usual para la medición de actitudes en un individuo, era el llamado de confusión, basado en el supuesto de que si un individuo tiene que emitir un juicio sobre cuál de dos estímulos es más intenso, cuando tienen igual intensidad desde el punto de vista psicológico, escogerá con la misma frecuencia tanto uno como otro. La probabilidad de elegir un estímulo como más intenso que otro se convierte en “distancia psicológica” entre los dos

estímulos. El método que representa esta forma de medición, es el de la *diferencia apenas perceptible (d.a.p.)* que considera que existe una diferencia apenas perceptible entre dos estímulos cuando es 0.50 la probabilidad de que un sujeto perciba un estímulo con más intensidad que otro.

Thurstone opinaba que el método de confusión se puede emplear para medir la intensidad psicológica de cualquier estímulo. En particular estos métodos sirven para calcular las actitudes con respecto a cualquier dimensión que se sugiera pues la actitud está relacionada con algún componente valorativo; es decir que con el afecto se está en pro o en contra de algo y con la disponibilidad se acepta o rechaza algo. Se sigue, pues, que las técnicas ideadas para medir las actitudes requieren, por lo general, que el individuo responda de manera positiva o negativa a un estímulo social ( Guttman,1970 en Dawes, 1983).

Las técnicas de clasificación son las que tratan de medir la actitud de un sujeto pidiéndole que exprese su actitud mediante una clasificación categórica o numérica. Así las escalas de clasificación constan de categorías (generalmente ordenadas), números y líneas. El individuo cuya actitud se estima por lo común ha de escoger una sola categoría, un solo número o colocar una marca en una sola posición de una línea; a veces ha de efectuar algo más complicado; por ejemplo, indicar sobre una línea una gama de posiciones que considere aceptables. Hovlan y Sherif (1952), afirman que la gente que posee una actitud en pro o en contra tiende a 'contrastar' aseveraciones que expresan una actitud opuesta; esto es, tienden a dar a tales aseveraciones una clasificación más extrema sobre la escala de clasificación que quienes se consideran neutrales o están de acuerdo con tales aseveraciones.

Campbell (1950) en Dawes (1983), *"ha urgido el desarrollo de técnicas de estimación de la actitud que no den pie a respuesta reactivas...La estimación de actitudes sociales exige instrumentos que no destruyan la forma natural de la actitud durante el proceso de su descripción. Existen situaciones, además, en las que se querría estimar el 'prejuicio' sin que los que responden se percaten del interés del estudio". Campbell declara que es preciso idear técnicas que impidan*

*que el sujeto se dé cuenta que están midiendo su actitud. Tales técnicas han recibido el término de indirectas. Existen también cierto número de técnicas indirectas semejantes a la técnica de las categorías propias. En ellas se pide al sujeto que califique, compare o afirme con el propósito de conseguir información respecto a esas afirmaciones, aunque en realidad lo que se busca es medir la propia actitud del sujeto. Hovlan y Sherif (1952), afirman que la gente que posee una actitud en pro o en contra tiende a 'contrastar' aseveraciones que expresan una actitud opuesta; esto es, tienden a dar a tales aseveraciones una clasificación más extrema sobre la escala de clasificación que quienes se consideran neutrales o están de acuerdo con tales aseveraciones.*

Uno de los beneficios de los estudios de las actitudes es que brindan indicadores del nivel general de satisfacción de los empleados en la empresa. La encuesta es un instrumento de diagnóstico poderoso para evaluar problemas generales con los empleados, identificar necesidades de capacitación y mejorar el flujo de comunicación.

**CAPÍTULO II**  
**VARIABLES INHERENTES A LAS**  
**ACTITUDES**

## **CAPÍTULO II: VARIABLES INHERENTES A LAS ACTITUDES**

Como se planteó en el capítulo anterior, de acuerdo con Allport y varios autores, las actitudes que las personas manifiestan ante un objeto de actitud, tienen tres componentes principales: afectivo, cognitivo y conductual. Cumplen una función adaptativa en los individuos hacia su ambiente social que incluye el laboral.

En este apartado se mencionan variables inherentes a las actitudes que tienen influencia en la conducta y que no deben perderse de vista como son: personalidad, valores, capacidades y habilidades, percepción e inteligencia emocional, como parte de las diferencias individuales de una persona.

### **2.1 Personalidad**

La personalidad, es una variable que influye en las posibles actitudes que un individuo manifiesta cuando reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es importante considerarla para el estudio de las actitudes en el ambiente laboral como algo inherente al individuo que se considera útil para la toma de decisiones desde la contratación misma de una persona para desempeñar una determinada labor. De acuerdo con Allport (1970) la personalidad es la *“organización dinámica, dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”*.

La personalidad representa las características personales que llevan a patrones consistentes de conducta, el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables que captan la naturaleza única de una persona, combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente. La personalidad de un individuo puede cambiar con el tiempo, se desarrolla a lo largo de la vida, pero los cambios más notorios ocurren en la infancia temprana. La idea de que la personalidad tiene un fundamento genético está en lo más hondo del concepto. Los factores hereditarios establecen límites en el alcance del desarrollo de las características y dentro de este alcance, las fuerzas del entorno influyen en las características de la personalidad. El entorno que una persona experimenta en la infancia tiene una

función importante para moldear la personalidad. Los aspectos del entorno que influyen en la formación de la personalidad incluyen cultura, pertenencia a un grupo y experiencias de vida. ( Hellriegel y Slocum 2009).

La personalidad de un individuo no se puede ver, se ven las conductas que reflejan estas características internas; describe las características más dominantes de una persona con respecto a si es tímida, sensible, confiable, creativa, etc. Los rasgos, son los elementos básicos que la integran, se han identificado miles de rasgos con los que una persona puede ser descrita, mismos que se han utilizado para la medición de la personalidad con diversos inventarios y clasificaciones, para determinar la posible relación entre el individuo y su desempeño en el trabajo.

El indicador de Myers – Briggs, es un instrumento de evaluación de la personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo, consta de 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a esta prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (Chiavenato, 2004).

Hellriegel (2009) menciona cinco grandes factores de la personalidad y el desempeño en el trabajo.

- La estabilidad emocional, se refiere al grado en que una persona es relajada, segura y libre de sentimientos negativos persistentes.
- La afabilidad, se refiere a la capacidad que tiene una persona para llevarse bien con otras.
- La extraversión, es el grado en el que una persona busca la compañía de otros.
- La meticulosidad, se refiere a la autodisciplina, actuar en forma responsable y dirigir el comportamiento personal.

- La apertura, describe la imaginación y la creatividad.

Cada factor de la personalidad representa un conjunto de rasgos relacionados, el vínculo entre la personalidad y conductas específicas suele ser más claro cuando la atención se enfoca en un solo rasgo y no en los cinco factores de una sola vez. Las organizaciones utilizan los cinco grandes factores como un aparato de evaluación para filtrar a los nuevos empleados como parte de su proceso de entrevista.

La razón principal por la que es de interés el estudio de la personalidad en una organización, es la de su vínculo con las competencias del individuo. Sólo porque una persona tiene la “personalidad” correcta, no significa que tendrá éxito en un puesto. La personalidad puede evolucionar al paso del tiempo conforme una persona se expone a nuevas experiencias y situaciones. Para poder explicar algunos aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo, es crucial entender el papel que desempeña la personalidad. El conocimiento de importantes diferencias individuales proporciona información valiosa y un marco en el que se pueden utilizar para diagnosticar acontecimientos y situaciones (Hellriegel y Slocum 2009).

## **2.2 Valores**

El concepto de valor ha sido forjado por los antropólogos y los sociólogos para describir una sociedad y captar sus principales características.

Znaniecki (1918) introdujo la noción de valor como el objeto de estudio para la psicología social.

Redfield, (1953 ) tomó al elemento valor como una visión del mundo.

Kluckhohn (1951) propone que “un valor es una concepción explícita o implícita de lo deseable, específica de un individuo o característica de un grupo que orienta las modalidades y el sentido de su acción.”

En este sentido se define a los valores como sistemas de evaluación social que resultan de una interacción dinámica entre el individuo y la sociedad, interacción a través de la cual una sociedad o un grupo juzga los modos de conducta en función

de normas culturales que los sitúan en una escala de apreciación más o menos positiva. Los valores pueden ser considerados como las normas culturales del juicio social (Francesca).

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. De esto se obtiene un Sistema de Valores en donde cada uno tiene una jerarquía. “Los valores son importantes...para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas porque influye en nuestras percepciones”. (Duijker,1967).

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Contienen interpretaciones de que es correcto e incorrecto; nublan la objetividad y la racionalidad, por lo general, influyen en las actitudes y el comportamiento( Robbins y Judge, 2009).

### **2.3 Capacidades y Habilidades**

Las capacidades y habilidades desempeñan una función importante en el comportamiento y desempeño individual. La capacidad es el talento de una persona para realizar una tarea mental o física. La habilidad es el talento aprendido que una persona adquiere para realizar una labor. La capacidad de una persona por lo general es estable en el tiempo. Las habilidades cambian conforme se capacita y se adquiere experiencia. Cuando a una persona se le capacita, adquiere nuevas habilidades (Ivancevich , Konopaske, y Mateson, 2006).

En 1973, McClelland afirmó que en materia de selección de personal es más importante medir la aptitud que la inteligencia que medida a través del Coeficiente Intelectual (CI) no permite prever el futuro desempeño en un puesto de un trabajo, ni su éxito en la vida. La aptitud se considera una característica de la personalidad , un conjunto de destrezas que llevan a un desempeño alto, en un corto tiempo (Urdaneta, 2005).

Es importante no perder de vista los puestos apropiados para cada individuo de acuerdo a sus capacidades, habilidades, necesidades, valores y preferencias, tratando de equilibrar a un grupo que desempeña la misma tarea para que su desempeño sea eficiente.

## **2.4 Percepción**

Las personas perciben su ambiente en función de sus necesidades y experiencias pasadas. Como el ambiente es vasto, cambiante y complejo, las personas no están en condiciones de percibirlo íntegramente, sólo perciben lo que es útil o importante en cada situación, en forma selectiva. El significado que un objeto o una situación dados tienen, está sujeto a sus necesidades personales. A menudo distorsionan los objetos o las situaciones para hacerlos más congruentes y consistentes con sus necesidades y valores.

La percepción está sujeta a la influencia de factores externos o internos del individuo; los internos se encuentran en el observador, el cual trata de explicar qué es lo que está percibiendo. Su interpretación está sujeta a la influencia de sus características individuales, como serían la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

Algunos de los principales factores internos son:

- Atención, pone el punto focal en una pequeña parte de los fenómenos que son de interés.

- Motivación, disposición a realizar y captar determinadas cosas y acontecimientos de acuerdo con la percepción selectiva que cubren las necesidades.
- Intereses y valores, dirección de la atención hacia los aspectos que van de acuerdo con los valores e intereses.

Una situación afecta la percepción. El escenario general en que ocurren los hechos puede llevar a que las personas perciban de manera distinta.

## **2.5 Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para ser consciente de los sentimientos, manejar las emociones, motivarse, expresar empatía y manejar las relaciones con los demás. Las investigaciones demuestran cada vez más que las personas con un grado de inteligencia emocional elevado son más exitosas en ciertos sentidos en el trabajo (Ivancevich, J. 2006).

El psicólogo Daniel Goleman dice que *“la inteligencia emocional es más importante, que la inteligencia general en términos del éxito en la carrera, la define como a lo bien que un individuo se conduce a sí mismo y la forma en que maneja a los demás, más que en lo inteligente o capaz en términos de habilidades técnicas”*. La inteligencia emocional incluye atributos como la conciencia de uno mismo, la empatía social, la motivación personal y las habilidades sociales. (Hellriegel, 2009 p.48).

Para McClelland (1973) en Urdaneta (2005 p. 217), la inteligencia emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente y se basa en cinco elementos:

- Autoconocimiento - Conciencia emocional, confianza en sí mismo; certeza sobre su propio valor y sus facultades y conciencia de emoción al reconocer sus propias emociones y sus efectos.

- Autorregulación – Autocontrol, manejando las emociones e impulsos perjudiciales. Confiabilidad, manteniendo normas de honestidad e integridad. Escrupulosidad, aceptando la responsabilidad del desempeño personal. Adaptabilidad, flexibilidad para manejar el cambio e Innovación, estando abierto a las nuevas ideas y enfoques novedosos, a la nueva información.
- Motivación – Afán de triunfo, de esforzarse por cumplir una norma de excelencia. Compromiso, aliarse a las metas del grupo o la organización. Iniciativa, disposición a aprovechar las oportunidades y optimismo, tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y reveses.
- Empatía – Comprender a los demás, percibir los sentimientos ajenos. Ayudar a los demás a desarrollarse. Orientación hacia el servicio; prever, reconocer las necesidades del cliente. Aprovechar la diversidad, cultivar las oportunidades a través de diferentes tipos de personas. Conciencia política; interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones con el poder.
- Habilidades sociales – Habilidad para inducir en otros las respuestas deseables. Influencia, aplicar tácticas efectivas de persuasión. Comunicación, ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. Manejo de conflictos, negociar y manejar desacuerdos. Liderazgo, inspirar o manejar grupos e individuos. Catalizador del cambio, iniciar o manejar el cambio y establecer vínculos, alimentando las relaciones.

Entre estas aptitudes debe existir:

- Independencia. Cada una aporta una parte al desempeño laboral
- Interdependencia. Deben existir interacciones fuertes

- Jerarquización. Existe una jerarquía. El autoconocimiento es básico para la autorregulación y la empatía, que son la base de la motivación.
- Necesidad pero no suficiencia: el poseer una facultad de inteligencia emocional no garantiza que se presenten las facultades asociadas.
- Generalidad: estas aptitudes son aplicables a todos los trabajos, aunque algunos trabajos pueden requerir otras.

En el control de los impulsos y la superación de las inquietudes se encuentran según D. Goleman, cinco aptitudes emocionales: autodomínio, confiabilidad, responsabilidad, adaptabilidad y creatividad. Donde el autodomínio está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos. La responsabilidad y la confiabilidad permiten que los componentes del grupo no reciban sorpresas por el comportamiento de alguno de sus integrantes para satisfacer los objetivos del equipo. La adaptabilidad, creatividad o innovación, son aquellos dones de los seres humanos que les permiten producir o aceptar ideas novedosas además de tener una personalidad flexible adaptable a los continuos cambios.

La inteligencia emocional (IE), a diferencia del Coeficiente Intelectual (CI), se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez. (Urdaneta, 2005). Por otro lado es importante destacar que los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto. Estas actitudes variables hacia el trabajo se llaman estados de ánimo en el trabajo. Cuando los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestren energía, actividad y entusiasmo.

La autoestima es la medida en que una persona se considera valiosa y meritoria, se considera un factor de estabilidad emocional. Afecta al comportamiento que se observa en las organizaciones y en otros marcos

sociales en varios sentidos importantes. Existe mayor probabilidad de que las opiniones de otros trabajadores influyan en los empleados con baja autoestima que en los que tienen alta autoestima. Es una diferencia individual importante en términos de comportamiento en el trabajo (Davis, 2003).

Una vez mencionadas las características de estas variables y su influencia en el comportamiento, podemos afirmar que las diferencias individuales deben ser tomadas en cuenta para poder realizar un diagnóstico acertado y una planeación de la estrategia de intervención.

A medida que pasan los años se producen cambios culturales que repercuten en todos los ámbitos de la vida, entre ellos el organizacional. Dentro de las empresas, los rasgos necesarios para destacarse van modificándose según la situación en la que se vive. En el siguiente capítulo se abordará el papel que desempeña la cultura organizacional en el comportamiento de los trabajadores de una Institución o empresa.

**CAPÍTULO III**

**PAPEL DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

## **CAPÍTULO III: PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 Cultura organizacional**

El principal vehículo para la socialización de un individuo en una cultura dada es su familia inmediata. Los padres y los hermanos cumplen una función muy importante en el desarrollo de la personalidad de la mayoría de los individuos. Los miembros de la familia extendida, también influyen en la formación de la personalidad. La cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones. Estas actitudes, códigos de conducta y expectativas comunes y compartidas, servirán para guiar y controlar subconscientemente ciertas normas de conducta. Cada persona, va interiorizando y acumulando de manera gradual los efectos de la cultura por medio del proceso de educación y de socialización. La cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones, los códigos de conducta y las expectativas compartidas (Chiavenato, 2004).

La cultura contribuye a determinar patrones generales de similitudes conductuales entre las personas. Sin embargo, las diferencias conductuales, por lo general existen entre individuos dentro de una sociedad. La mayoría de las sociedades no son homogéneas. Aunque la cultura tiene repercusiones en el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden de la misma manera a las influencias culturales. Diversos valores culturales impactan el comportamiento de una persona en el trabajo. La combinación de estos valores influye en las conductas y las decisiones de los empleados en muchas organizaciones. Los valores son, en esencia, las prioridades que existen dentro de la organización. Los valores varían de una persona a otra o una organización a otra y pueden adoptar diferentes interpretaciones para evaluar si un comportamiento es adecuado o no en determinadas situaciones; son los elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que

las personas y las organizaciones son, deben ser abiertos y tienen que ser expresados, repetidos y reafirmados públicamente. La continuidad de los valores culturales debe formar parte integral de una organización, en el sentido de que señalará rumbos y definirá comportamientos.

La cultura organizacional refleja valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo, no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. Tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quién es promovido, en cómo se hacen o descarrillan las carreras y en cómo se asignan los recursos; incluye:

- Las vías usadas de forma rutinaria para comunicarse
- Las normas que comparten las personas y los equipos de toda la organización
- Los valores dominantes en la organización
- La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de la gerencia
- Las reglas del juego para llevarse bien con otros dentro de la organización
- El clima o la sensación que transmiten la distribución física en la que interactúan con los clientes, los proveedores y las personas del exterior.

La cultura organizacional se encuentra dentro de varios niveles, los cuales tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio:

- Filosofía y supuestos compartidos que representan las creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas.

- Valores culturales de la organización, representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso.
- Conductas compartidas, incluyen las normas que, como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores.
- Los símbolos culturales, palabras, gestos e imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura( Hellriegel, 2009).

Como la cultural organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización. Si la calidad del servicio al cliente es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Los investigadores han sugerido y estudiado el efecto de la cultura en los empleados, indican que ésta proporciona y estimula una forma de estabilidad. Existe un sentimiento de estabilidad, así como un sentido de identidad organizacional, proporcionado por la cultura de una organización(Gibson,J. 2006).

### **3.2 Comportamiento Organizacional**

El Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en la que las personas- individual y grupalmente – actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. El comportamiento organizacional tiene como primer objetivo el de describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. En segundo lugar el de entender por qué las personas se comportan como lo hacen; en tercer lugar, predecir el comportamiento futuro de los empleados y por último el de controlar las conductas

dentro de la organización para evitar en lo posible conflictos. (Davis y Newstrom, 2003).

La División de Comportamiento Organizacional de la Academy of Management, identifica así los temas principales del comportamiento organizacional:

*“ Las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción la motivación, la toma de decisiones, el juicio , el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización , como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación , el ausentismo y el estrés” (Hellriegel y Slocum 2009).*

La observación y análisis del comportamiento y desempeño del individuo por parte del administrador requiere considerar las variables que influyen directamente en su comportamiento; es decir, en lo que hace el empleado ( por ejemplo, fabricar un producto, vender autos, dar un servicio, etc.) . Las variables individuales incluyen habilidades y capacidades, antecedentes y variables demográficas. El comportamiento de un empleado es complejo porque es influido por diversas variables ambientales y muchos factores, experiencias y vivencias individuales muy distintas. Si un administrador puede modificar, modelar o reconstruir comportamientos es un tema muy debatido entre los científicos del comportamiento y los practicantes administrativos. Aunque por lo general están de acuerdo en que cambiar cualquier factor psicológico individual requiere capacidad de diagnóstico, habilidad, paciencia y comprensión por parte del administrador, no existe ningún método universalmente aceptado que los administradores puedan utilizar para cambiar actitudes, percepciones o patrones de aprendizaje. Como muchos trabajadores pueden carecer de las habilidades necesarias, los administradores tal vez tendrán que dedicar más tiempo a educar, capacitar y crear una atmósfera de motivación positiva para los empleados. La forma en que se comportan los empleados lleva a resultados, puede llevar a un desarrollo y

crecimiento personal positivos a largo plazo, o al contrario a un bajo rendimiento y a un estancamiento a largo plazo, los resultados proporcionan retroalimentación a la persona y el ambiente.

Una administración eficaz requiere que se reconozcan las diferencias de comportamiento individuales y, cuando sea factible, se tomen en consideración al administrar el comportamiento organizacional. Para entender las diferencias individuales los administradores deben:

- observar y reconocer las diferencias
- estudiar las variables que influyen en el comportamiento individual
- descubrir las relaciones entre las variables.

El resultado que se espera obtener del comportamiento de cualquier empleado es un desempeño eficaz. Por lo tanto en el caso de las organizaciones, las variables individuales y ambientales no sólo afectan el comportamiento sino también el desempeño.

Los comportamientos relacionados con el desempeño están directamente asociados con las tareas de empleos que es necesario realizar para cumplir los objetivos del puesto. Descifrar la complejidad de variables psicológicas como la personalidad, percepción, actitudes y valores es una tarea inmensa. Incluso el psicólogo tiene dificultades para ponerse de acuerdo en el significado e importancia de estas variables, por lo que es conveniente observar continuamente a los individuos, dado que pueden ocultar lo que sucede en su interior con facilidad. La teoría de los componentes afectivos, cognitivos y de comportamiento como determinantes de las actitudes y el cambio de actitudes tiene una importante implicación para los administradores. Deben ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribuir a la organización superan los aspectos negativos. Muchos administradores logran la eficacia desarrollando en sus empleados actitudes generalmente favorables hacia la organización y el puesto. (Gibson, 2006).

### **3.3 Desarrollo organizacional**

Cuando es necesario hacer cambios significativos a largo plazo en una empresa, algunas veces se utiliza un método formal de cambio organizacional. El desarrollo organizacional (DO) es cualquier estrategia, método ó técnica para aumentar la eficacia de las organizaciones en la incorporación del cambio constructivo, planeado. Trata de cambiar la cultura para hacerla más democrática y humanista. Las técnicas se agrupan de acuerdo con el grado en que tengan que ver con los individuos, los grupos pequeños o con la organización total (Du Brin, 2003).

#### **Nivel individual**

- Asesoría ejecutiva
- Programas de auxilio a los empleados
- Programas de desarrollo de carrera
- Modificación del comportamiento organizacional
- Enriquecer el puesto
- Programas de bienestar, incluida la reducción del estrés.
- Capacitación para evitar el acoso sexual

#### **Nivel de pequeños grupos**

- Desarrollo de equipos
- Capacitación en diversidad cultural que incluye el aprecio de las diferencias
- Horarios modificados de trabajo
- Tormentas de ideas
- Solución de conflictos intergrupales

- Equipos de mejora de la calidad
- Equipos auto-administrados.

### **Nivel Organizacional**

- Administración de calidad total
- Desarrollo matricial de la organización
- Reparto de utilidades
- Encuestas de retroalimentación ( encuestas de actitud)
- Ayuda para que la organización aprenda
- Administración del conocimiento.

### **3.4 Cambio en la Cultura Organizacional**

Los mismos métodos básicos que se utilizan para mantener la cultura de una organización se pueden emplear para modificarla:

- Aquello que observan los gerentes y los equipos
- Forma de manejar las crisis
- Criterios para reclutar a nuevos miembros
- Criterios para asignar recompensas
- Criterios para las promociones dentro de la organización
- Ritos, ceremonias e historias de la organización.

Implica cierta dificultad el querer cambiar la cultura organizacional ya que ésta brinda a los empleados identidad, proporciona estabilidad y ayuda a que los empleados enfoquen su comportamiento.

Para poder cambiar con éxito la cultura de una organización es necesario:

- Comprender la cultura antigua,
- Brindar apoyo a los empleados y los equipos que tienen ideas para una mejor cultura y que estén dispuestos a actuar en base a ellas;
- Encontrar la subcultura más efectiva de la organización y utilizarla como ejemplo para que los empleados puedan aprender de ella,
- No atacar la cultura de frente
- Abordar la visión de una nueva cultura como si fuese el principio rector del cambio
- Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización lleva entre cinco y diez años.
- Vivir la nueva cultura. (Hellriegel, 2009).

Los tipos de cambios en las organizaciones incluyen tanto cambios de tecnología, estructura organizacional y en las personas con las que se trabaja. Por otro lado, Pascal y Athos presentan el modelo de las 7S (Figura 2), como guía para el cambio. Este modelo se basa en los valores compartidos y en el espíritu de equipo y es capaz de crear consenso en cuanto al curso futuro de la organización, se enfoca en acciones e iniciativas centradas en esos valores. Los elementos culturales que apoyan o entorpecen el cambio de la organización están relacionados con los aspectos siguientes:

- **Poder y visión.** La medida en que los valores de la organización otorgan facultades a las personas para dirigirse solas al resolver problemas y aplicar cambios en las organizaciones. La medida en que estos valores se tengan claros y la forma en que propician que las personas tengan una visión a futuro.

- **Identidad y relaciones.** Manera en que los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas. Las personas se deben identificar con sus equipos, departamentos, profesiones o con la organización, como un todo.
- **Comunicación, negociación y conflicto.** El grado en que los valores de la organización están en conflicto con las oportunidades para aprender qué proporcionan. Los comportamientos que las personas deben adoptar cuando afrontan conflictos. La forma en que se deben comunicar, abiertamente y en colaboración.
- **Aprendizaje y evaluación.** Nivel en que los valores de la organización subrayan el aprendizaje, la honradez con los colegas, la retroalimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

Los valores culturales deben ser compartidos y transmitidos continuamente a través de varios medios: la integración de nuevos socios o asociados, el entrenamiento y desarrollo de las personas, las reuniones diarias y la comunicación intensiva.

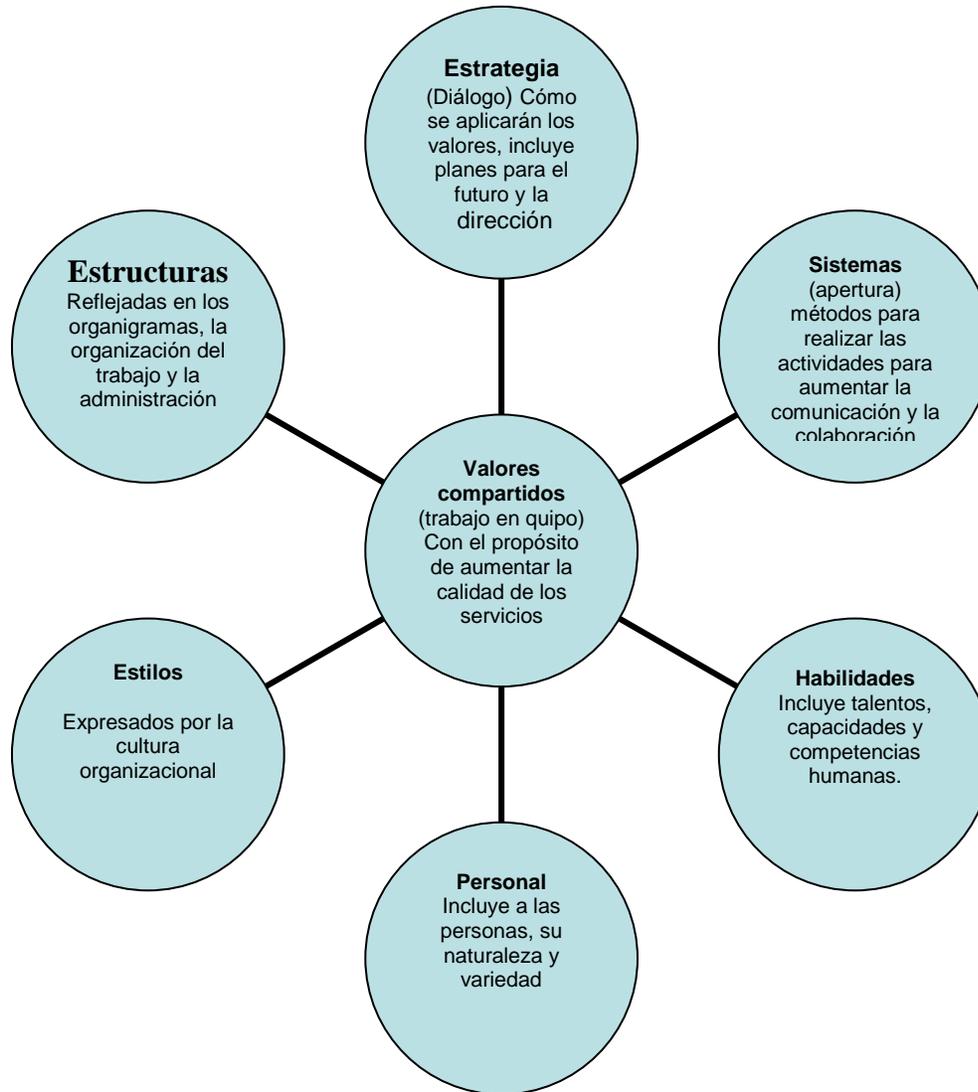


Figura 2. Valores básicos y el modelo de organización de las 7S (Pascal y Athos en Chiavenato ,2004 )

La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

Para que los cambios sean efectivos y perdurables, se deberá conjuntar una activa participación, información y educación a través de capacitación continúa tanto a directivos como a empleados.

Los procesos educativos formales son parte vital para crear, enriquecer y transmitir la cultura y, por tanto, deben ser actualizados con pertinencia y eficacia, en la búsqueda a largo plazo de un cambio generacional que genere un nuevo paradigma en el trabajo para la adaptación a la llamada cultura global.

# **PROPUESTA DE TALLER SOBRE CAMBIO DE ACTITUDES**

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TALLER SOBRE CAMBIO DE ACTITUDES**

### **Objetivo General.**

Al término del Taller, el personal de Apoyo de la Escuela Particular Normal Superior, podrá implementar estrategias novedosas que les permita brindar un mejor servicio a la comunidad educativa y tener una mayor satisfacción por la labor que realizan.

### **Objetivos Particulares**

- 1.1** Descubrir la importancia de su participación personal en el trabajo colaborativo como eje constructor de una nueva cultura laboral.
- 1.2** Plantear desde un enfoque pro-activo personal y profesional, decisiones laborales que impacten su hacer cotidiano.
- 1.3** Construir competencias profesionales a partir de la ubicación personal en la calidad de vida.
- 1.4** Diseñar un proyecto, para mejorar el servicio que prestan, por Departamento o Área de trabajo, como producto final del taller.

## **Contexto Institucional**

La Institución donde se implementará el taller es una Escuela particular de nivel Licenciatura en el estado de Morelos, cuya curricula está dirigida a la formación de docentes para el nivel de Secundaria, Educación Física y Educación Especial, teniendo en total 12 especialidades; divididas en turno matutino y vespertino impartiendo cátedra de lunes a viernes, atendiendo una población aproximada de mil ochocientos alumnos en total.

El personal Directivo cuenta con el apoyo de la Dirección Académica, Dirección Administrativa y Tesorero para su funcionamiento.

Tiene una planta docente de 90 maestros que imparten asignaturas de acuerdo al programa ya estructurado por la Dirección General de Estudios Profesionales dependiente de la Secretaría de Educación Pública Federal. El 80% de éstos labora en Escuelas Públicas de Educación básica a contraturno e imparten cátedra de acuerdo a su especialidad.

El personal de apoyo está conformado por 7 Jefes de departamento que cubre el mismo número de áreas de acuerdo a su perfil profesional, teniendo a su cargo personal administrativo y de servicios; haciendo un total de 60 empleados.

Dentro de la Institución se encuentra el Centro de estudios de Posgrado, el cual es atendido por el mismo personal administrativo y de servicios, de acuerdo a la demanda de usuarios, cuyo funcionamiento es los sábados con un horario matutino y 4 grupos de 25 personas cada uno. El personal docente que participa en este Centro es un 70% externo, teniendo un grado de maestría o doctorado según sea las materias que imparta.

También se imparten 6 diplomados relacionados con la educación básica y uso de tecnologías aplicadas a la educación; cursos que se imparten en horario sabatino e intensivos durante el receso escolar intersemestral.

La convocatoria para este taller se realizará por medio de una invitación personalizada para todos los trabajadores de las áreas administrativas y de servicios de la Institución, especificando las fechas, horario e intención del taller, misma que se distribuirá por parte de los directivos en reuniones de trabajo por Departamento.

### **Participantes.**

Este es un Taller dirigido a hombres y mujeres, con edades de 25 a 50 años, con un grado escolar mínimo de primaria y máximo de licenciatura o carrera técnica. Que sean empleados Administrativos y de Servicios de las diversas áreas operativas que conforman la Institución; Jefes de Departamento y Personal Administrativo y de Servicios.

Se conformarán dos grupos de 25 a 30 personas cada uno, mismos que se designarán por sorteo el día de la inauguración del taller.

### **Escenario**

El taller para cambio de actitudes, se llevará a cabo en dos aulas de la Institución, con una duración de cuatro horas por sesión, con un total de tres sesiones, durante el período Inter.-semestral.

## **Evaluación y Seguimiento**

Para cumplir el objetivo particular 1.4 de este trabajo los participantes integrados por área y departamento, elaborarán en reunión posterior, un proyecto conjunto en el que integrarán sus propuestas para mejorar el servicio que prestan de acuerdo con los ejercicios realizado en forma individual como guía respecto a su desempeño laboral, definición de sus funciones, su sueño dentro del centro de trabajo y su compromiso de mejora, definiendo tiempos y acciones a realizar.

Es importante considerar que se propone dar un seguimiento con reuniones periódicas del personal con sus Jefes inmediatos, en todos los niveles del organigrama. En el caso del Personal de Apoyo se llevará a cabo un monitoreo de las actividades cotidianas que realizan en la atención a los usuarios, alumnos, maestros y padres de familia, por medio de una consultad de calidad (Anexo 12) que será contestada por los usuarios y depositada en un buzón por departamento y área que servirá para detectar el impacto que las nuevas acciones implementadas por los trabajadores son percibidas por los que solicitan algún servicio.

### Acciones Propuestas

MOMENTO	OBJETIVO ESPECIFICO	DURACIÓN
I. ROL DEL PERSONAL DE APOYO EN SU CENTRO DE TRABAJO.	Descubrir la importancia de su participación en el trabajo colaborativo como eje constructor de una cultura laboral	4 hrs.
II. COMPETENCIA LABORAL Y PROACTIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.	Plantear, desde un enfoque proactivo personal y profesional , decisiones laborales que impacten su hacer cotidiano	4 hrs.
III. PROYECTO DE VIDA Y DESARROLLO PROFESIONAL	Construir competencias profesionales a partir de la ubicación personal y calidad de vida.	4hrs.

TOTAL 12 HORAS.

A continuación se muestra el contenido del Taller y la Carta descriptiva, indicando el encuadre para cada actividad.

## **CONTENIDO**

### **MOMENTO I. ROL DEL PERSONAL DE APOYO EN SU CENTRO DE TRABAJO**

- 1.1 Expectativas de mejora en el centro de trabajo, en el mercado abierto y en su vida profesional.
- 1.2 Misión, Visión y Valores del Personal de Apoyo de la Escuela Normal y su Institución
- 1.3 El Personal de apoyo frente a la profesionalización.

### **MOMENTO II. COMPETENCIA LABORAL Y PROACTIVIDAD**

- 2.1 Competencia Profesional
- 2.2 Qué significa ser pro-activo
- 2.3 Importancia del ambiente externo para dirigir nuestras acciones
- 2.4 Yo también puedo ser pro-activo

### **MOMENTO III. PROYECTO DE VIDA Y DESARROLLO PROFESIONAL**

- 3.1 El personal de apoyo , motor en el Desarrollo Institucional
- 3.2 Cultura laboral
- 3.3 Aprendizaje para la vida
- 3.4 Mapas de vida y mi desarrollo profesional.

# **CARTA DESCRIPTIVA**

## CARTA DESCRIPTIVA

### MOMENTO I. ROL DEL PERSONAL DE APOYO EN SU CENTRO DE TRABAJO

#### 1.1 Expectativas de Mejora en el centro de trabajo, en el mercado laboral abierto y en su vida personal.

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
1	Bienvenida y Presentación Presentación del Tallerista y exposición general del taller	Detectar expectativas de los participantes en el taller y exponer el objetivo del mismo. De manera individual los participantes se presentarán ante el grupo explicando: su nombre, área, puesto.	Distribución del manual para el taller para cada participante.	20 min
1	“Me gusta... no me gusta” Reconocer la realidad laboral y fomentar la auto-evaluación como principio del cambio	Elaborar en una tarjeta un listado de actividades que debe realizar en su centro de trabajo; en el anverso incluir cuáles son las de su agrado y en el reverso las que no le gustan En plenaria, analizar los listados elaborados y hacer reflexión.	Tarjetas Plumas	10 min
1	Lectura 1 Ascenso Laboral Interpretar la actitud de los personajes para hacer una reflexión ( Anexo 2)	Leer en forma individual y prepara argumentación sobre a quién elegiría para el ascenso, para su posterior discusión en el grupo de forma voluntaria	Lectura 1 Hojas blancas plumas	10 min
1	Evaluación del desempeño laboral Analizar el rol del Personal de apoyo y sus funciones de acuerdo al puesto.	Formar equipos de 5 personas y nombrar un relator. Contestar el cuestionario y analizar las funciones propuestas en un listado primero en forma individual para su posterior discusión en el equipo y exposición grupal de forma voluntaria.	Cuestionario (Anexo 3) Listado de funciones Hojas blancas plumas	30 min

## 1.2 Misión, Visión y Valores del Personal de Apoyo de la Escuela Normal y su Institución

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
1	Definir los conceptos de visión y misión para su comprensión	A través de una lluvia de ideas los participantes construirán las definiciones de misión y visión. En forma individual cada participante construirá la visión y misión dentro de su centro de trabajo que concuerde con sus expectativas y experiencias personales.	Pizarrón Plumones Hojas plumas	40 min
		<b>RECESO</b>		10 min
1	Definir el concepto de valores	A través de una lluvia de ideas los participantes enumerarán qué valores conocen y cuáles son Se forman equipos de 5 personas y comentarán cuáles son los valores que consideren importantes para el desempeño de su labor analizando una lista que se proporcionará como ejemplo.	Listado de valores Hojas plumas	40 min

### 1.3 El personal de apoyo frente a la profesionalización

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
1	Proyección del video ¿ quién se ha robado mi Queso? Contrastar acuerdos y desacuerdos sobre el tema abordado en la presentación del video	Después de la observación del video expresar en forma voluntaria sus comentarios y conclusiones.	Cañon Lap-top CD	25 min
1	Mi sueño Identificar las expectativas en la labor que realiza en su área de trabajo.	En base a su experiencia , exponer las ideas que se tienen sobre el entorno ideal y qué acciones propone para lograrlo en su área de trabajo	Resolución del ejercicio Cuestionario 2 (Anexo 4)	15 min
1	Profesionalización Construir una definición de Profesionalización	Integrar equipos de 5 personas que a través de sus aportaciones comentarán su concepción de la diferencia entre profesional y profesionista. Presentando sus conclusiones a los demás en hojas de rotafolio.	Hojas de rotafolio Plumones Hojas blancas plumas	10 min
1	Expectativas de vida Identificar las expectativas de vida deseadas	De acuerdo con el ejercicio ¿Dónde Estoy? Se integrarán equipos de 2 personas para comentar sus puntos de vista para su análisis y conclusiones, mismas que expondrán voluntariamente al grupo	Formato de ejercicio (Anexo 5) Hojas blancas plumas	40 min.

**MOMENTO II. COMPETENCIA LABORAL Y PROACTIVIDAD**  
2.1 Competencia Profesional

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
2	Concepto de competencia	Mediante lluvia de ideas explorar las nociones sobre lluvia de ideas	Pizarrón Plumones Hojas bond	10 min
2	Fortalezas y debilidades en el campo laboral	Elaborar una tabla a fin de reconocer las fortalezas y debilidades en el campo laboral. Formar equipos de 6 para elaborar una lista de cotejo que permita observar el logro de conocimientos, habilidades, destrezas y cambios de actitud que mejoren la actividad laboral	Hojas bond plumas	30 min

**2.2 Qué significa ser pro-activo**

2	Retrato de una persona proactiva	En equipos de 5 integrantes, enlistar las principales características de actitud, emociones y carácter que identifican a una persona que asume su compromiso de propuesta y toma de decisiones en el desempeño de su labor. Escenificar a personajes que demuestren los rasgos descritos en la actividad anterior en una situación laboral específica.	Hojas bond plumas	70 min
		<b>RECESO</b>		10 min
2	"El caballito de mar" Lectura 2 (Anexo 6)	Realizar lectura individual En binas compartir impresiones y construir una conclusión De manera personal dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Tengo clara mi meta personal? ¿En qué coincide mi meta personal con la de mi centro de trabajo?	Fotocopia de la lectura Hojas blancas plumas	30 min

### 2.3 Importancia del ambiente externo para dirigir nuestras acciones

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
2	Análisis de expectativas	<p>Enumerar en forma grupal 5 actividades laborales de los participantes, de acuerdo a su función</p> <p>Se formarán 5 equipos y cada uno responderá a la pregunta de lo que se espera del desempeño laboral de los demás:</p> <p>Equipo 1 Directivos</p> <p>Equipo 2 maestros</p> <p>Equipo 3 padres de familia</p> <p>Equipo 4 alumnos</p> <p>Equipo 5 personal de apoyo</p> <p>Ejemplo: ¿Qué esperan los alumnos de los Directivos ,maestros, padres de familia y personal de apoyo?</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>plumas</p>	40 min

### 2.4 Yo también puedo ser pro-activo

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
2	<p>“ Mi compromiso de mejora”</p> <p>Lectura 3</p> <p>(Anexo 7)</p>	<p>Reunidos en equipos, de acuerdo a la función que desempeñas, identificar las áreas de oportunidad donde puedan realizar por iniciativa propia una propuesta de mejora.</p> <p>Compartir con el grupo y comentar sobre su viabilidad.</p> <p>En forma individual seleccionar una propuesta y desarrollarla conforme al cuestionario que se proporciona.</p>	<p>Hojas bond</p> <p>Plumas</p> <p>Cuestionario 4</p> <p>( Anexo 8 )</p>	50 min

## MOMENTO III. PROYECTO DE VIDA Y DESARROLLO PROFESIONAL

### 3.1 El personal de apoyo , motor en el Desarrollo Institucional

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
3	¿Dónde me encuentro?	Presentación del dibujo de un árbol; se pide a los participantes pasen y se ubiquen escribiendo su nombre en la parte del árbol que consideran estar en su actividad laboral.	Ilustración del árbol en pizarrón plumones	15 min
3	“Asamblea en la carpintería” Lectura 4 ( Anexo 9 )	Leer en forma individual Formar equipos de 5 personas y elaborar conclusiones sobre la lectura Compartir en plenaria	Fotocopia de Lectura Hojas blancas plumas	20 min

### 3.2 Cultura laboral

3	“Identidad”	En una tarjeta escribir una palabra que represente la función que desempeña cada participante. En el pizarrón se pondrán como título cada uno de los puestos de los participantes Una vez escrita la palabra la ubicarán con masking-tape , debajo del puesto que desempeñan En plenaria se construirán definiciones de cada puesto utilizando los listados de palabras.	Pizarrón Plumones Tarjetas Masking-tape	25 min
3	“Ponte la camiseta”	Se proporcionará una hoja con el dibujo de una camiseta con frente y espalda. Los participantes llenarán con los siguientes datos la parte de enfrente de la playera: área a la que pertenece ¿de quién depende el triunfo de su equipo? En la parte de la espalda: Nombre , Número, Compromiso con el equipo Al finalizar se escribirá a dónde quiere llegar con su equipo y a qué se compromete para lograrlo.	Fotocopia con dibujo plumas	20 min

### 3.3 Aprendizaje para la vida y autorrealización

SESION	ENCUADRE	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	TIEMPO ESTIMADO
3	"Refranes"	Se proporcionará a los participantes, la mitad de la frase de un refrán en una tarjeta. Los participantes deberán buscar a la persona que tiene la otra mitad que complete el refrán Una vez completado el refrán, cada pareja expresará qué entiende por el refrán y cómo puede aplicarlo en su área laboral	Tarjetas con texto del refrán	40 min
		<b>RECESO</b>		10 min
3	"El baúl y la mochila"	Se proporcionará una copia de una mochila y de un baúl En la mochila escribirán las actitudes positivas en el desempeño de su actividad En el baúl anotarán las actitudes negativas que afectan su actividad laboral.	Fotocopias de dibujos plumas	30 min

### 3.5 Mapas de vida y desarrollo profesional.

3	"Balance de mi vida" Lectura 5 (Anexo 10)	Realizar la lectura en forma individual	Fotocopia de lectura	10 min
3	Mi proyecto de vida	Se proporcionará un cuadro con algunas interrogantes a responder en forma individual sobre los diferentes ámbitos, objetivos, tiempo, estrategia y apoyos externos que se necesitan para elaborar un proyecto de vida. Hacer comentarios en plenaria	Fotocopia de cuestionario 5 (Anexo 11 ) plumas	30 min
3	"El virus de la actitud"	Proyección del video "El virus de la actitud" Elaborar un comentario personal sobre lo expuesto en el video y posteriormente compartirlo en plenaria, con qué rol se identifica, qué actitudes similares encuentra en él o ella y sus compañeros	Cañon CD Hojas blancas plumas	40 min

# **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

El estudio de la conducta humana a través del tiempo ha arrojado diferentes interpretaciones sobre los factores que la determinan.

En esta Tesina se expone, desde el punto de vista del Desarrollo organizacional y la Psicología social, la influencia que las actitudes tienen en la conducta y en los diferentes niveles de relación personal en los que se desarrolla una labor (compañeros de área, alumnos, maestros, padres de familia y jefe inmediato).

Se destacan tres elementos principales que integran una actitud, el afectivo, el cognitivo y el conductual, que se manifiesta ante el objeto de actitud (Allport, 1974).

No deben perderse de vista la historia personal y las diferencias individuales entre las que se destacan: la personalidad, los valores, las capacidades y habilidades, la inteligencia emocional, la motivación y la percepción como variables a tomar en cuenta en el diseño de una estrategia de intervención, para resolver un problema específico en una empresa o Institución.

El resultado que se espera obtener del comportamiento de cualquier empleado es un desempeño eficaz, por lo tanto, en el caso de las organizaciones, las variables individuales y ambientales no sólo afectan el comportamiento, sino también el desempeño (Gibson, 2006).

En este trabajo, mediante una encuesta aplicada a los usuarios, se detectó un problema que pudiera incidir en la satisfacción del cliente sobre el servicio que prestan los empleados de la Escuela Particular Normal Superior; la actitud que se tiene al momento de que se les solicita un servicio, y en su relación con sus compañeros que se refleja en su labor diaria.

La intención de propiciar un cambio en las actitudes de los empleados administrativos y de servicios en esta institución educativa, mediante la implementación de un taller, tiene como finalidad la de conservar las fuentes de trabajo y, en un futuro, aumentar la demanda de usuarios, diversificando los servicios educativos que se ofrecen con un plan integral de cambio organizacional, en el que se aborden los diversos enfoques para lograrlo, como son de acuerdo con Dubrin, (2003)

- educación y comunicación
- participación y compromiso
- facilitación y apoyo
- negociación y acuerdo.

Es relevante destacar la importancia que tiene el detectar una problemática dentro de la Institución y plantear una intervención específica con personal especializado para lograr los mejores resultados posibles. Se tiene conciencia de que para lograr un cambio se requiere tiempo, por lo que es indispensable un proyecto Institucional a corto, mediano y largo plazo.

Este Taller es parte del proyecto Institucional, en el área de desarrollo profesional y de capacitación, que pretende no sólo dar solución a problemáticas actuales, sino dar seguimiento a este tipo de estrategias involucrando a todos los trabajadores en sus diferentes niveles y áreas, por lo que el personal docente y directivo tendrá en su momento talleres de acuerdo a las problemáticas detectadas en las encuestas realizadas.

Se espera tener éxito y lograr la estabilidad necesaria que propicie un crecimiento sostenido de la Institución en un futuro cercano.

# **ALCANCES Y LIMITACIONES**

## ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta propuesta de taller, pretende sensibilizar en primera instancia al personal de apoyo de la Institución, sobre la importancia de la labor que realiza cada trabajador en su área, contribuyendo a la prestación de un servicio con calidad. Se busca hacerlos conscientes para que su actitud pueda impactar en los usuarios y en sus compañeros de trabajo y así crear un ambiente agradable, fomentando buena comunicación y trabajo en equipo. Además, concertar soluciones en conjunto para los problemas que puedan presentarse en el ejercicio de su labor cotidiana ya que son los que mejor conocen su materia de trabajo y pueden implementar lo que se requiera para mejorar el servicio que se presta.

Así, se cambia la percepción que los alumnos, maestros y padres de familia tienen, beneficiándose con la satisfacción de prestar una atención de calidad, con el objeto de conservar la población estudiantil y así permitir el crecimiento Institucional. De esta forma, pueden aplicarse las mejoras necesarias de los recursos materiales y humanos que impacten incluso en la vida personal de los trabajadores.

Como parte del proyecto se tomarán en cuenta las propuestas y sugerencias que haga el personal, en reuniones por área para dar un seguimiento al término de cada semestre y donde se detecten las necesidades de capacitación para lograr el objetivo deseado.

Por otro lado es importante destacar que no es fácil lograr un cambio de actitud en el personal de apoyo, pues implica todo un proceso que requiere de tiempo, y dinero, además de la intervención de variables individuales, ambientales y organizacionales.

Se espera que el proyecto planteado por la actual administración tenga continuidad en caso de que nuevos directivos ocupen el puesto.

Se ha procurado dentro del proyecto tomar en cuenta las propuestas y sugerencias que haga el personal, como una revisión de las mismas por lo menos al término de cada semestre en donde se planifiquen acciones para el semestre siguiente.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

1. Allport, G. (1935), *Attitudes en Murchison C.A.: Haizdbook of Social Psychology*, Worcester Mass: Clark University Press.
2. Allport, G. (1974), *Psicología de la Personalidad*. Buenos Aires: Paidos. P.p. 479- 489.
3. Allport, G. (1985), *Desarrollo y Cambio. Consideraciones básicas para una psicología de la personalidad*. Barcelona: Paidos.p.p. 89- 103
4. Brown,J. 2004, *Técnicas de persuasión, De la propaganda al lavado de cerebro*. Madrid : Alianza editorial.
5. Briñol, P., De la Corte, L. y Becerra, A.( 2001) *¿Qué es Persuasión? .* Madrid : Biblioteca Nueva.
6. Brñol,P., Horcajo,.I & Becerra,A. (2002). *Cambio de actitudes implícitas*. Madrid,España: Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid.
7. Chiavenato,I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en la organizaciones*. México : Thomson.
8. Davis, K. & Newstrom, J. ( 2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México : M{c Gram Hill Interamericana
9. Dawes, R. (1983) *Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes*. Universidad de Oregon & Instituto de Investigaciones de Oregon. México: Limusa
- 10.Denison,D. (1992). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá,Colombia: Legis.
- 11.Du Brin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- 12.Duijker, H. (1967). *Las actitudes en las relaciones interpersonales*. Symposium organizado por la Asociación de Psicología Científica Francesa, Cfr. *Psicología de las actitudes*, Buenos Aires: Proteo, pag. 90.

13. Fazio, P. (2008). *Attitudes, Their structure, function, and consequences : Key readings*. USA, Ohio: Russel H. Fazio. Ohio State University. Psychology, Press.
14. Festinger, L. (1979). *A Theory of cognitive Dissonance*, Stanford, California : Stanford University Press.
15. Fischer, G. (1992). *Campos de Intervención en Psicología social*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
16. Gibson, J. y otros 2006. *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: M'cGraw Hill
17. Grados, J. (2002). *Capacitación y Desarrollo de personal*. México: Trillas
18. Hargreaves, D. (1970). *Las relaciones interpersonales en la educación*. Madrid: Narcea, p 351
19. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE Learning p.p. 34-62, 458-477.
20. Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: M'c Graw Hill.
21. Kelvin, P. *The bases of Social Behaviour*, New York: Ed. Holt, Rinehart y Winston.
22. Kiesler, (1969). *Attitude change*. USA : John Wile & Sons, Inc.
23. Murphy, G. (1947). *Personality (A biosocial approach to origin and structures)*, New York.
24. Lazzatti, S. (2008) *El cambio del comportamiento en el Trabajo*. Argentina: Granica.
25. Morales, F. (1999). *Psicología social y Trabajo Social*. España: M'c Graw Hill.
26. Moya, M. (1999). *Persuasión y Cambio de Actitudes*. Madrid, España: M'c Graw Hill.
27. Naffte, B. (2010). *El machismo en México, cambio de actitudes*. Tesina : UNAM FES ZARAGOZA.
28. Petty, R. & Cacioppo, J. (1996). *Attitudes and Persuasión: Clasic and Contemporary Approaches*. USA: Westview Press

29. Richard, H. (2002). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. España.: Prentice-Hall Hispanoamérica
30. Robbins, S & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación 13 edición. p.p. 75-78
31. Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Pirámide
32. Ros, M. & Gouveia, V. (2001). *Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid : Biblioteca Nueva. P.p. 80-99
33. Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional, aplicada a la gestión del capital humano*. Colombia: Panamericana Editorial. p.p.214-221.

ANEXO I.  
INVITACIÓN

Porque tú eres parte importante de nuestra institución

Te invitamos a un espacio de  
reflexión y participación para tu  
crecimiento personal y  
desarrollo profesional.



## Taller de Capacitación

para personal administrativo y de servicio.  
Lunes, martes y miércoles de 10:00 a 14:00hrs.

## ANEXO 2

### MOMENTO I. ROL DEL PERSONAL DE APOYO EN SU CENTRO DE TRABAJO SESION 1 Lectura 1

#### ASCENSO LABORAL

En una empresa "X", se convocó al personal para anunciar una vacante para un determinado puesto como posibilidad de un ascenso, para que los interesados enviaran sus solicitudes a la Dirección.

Al día siguiente sólo se habían recibido dos solicitudes de posibles interesados, el gerente entrevistó al primer candidato ( Juanito):

- Me da gusto recibir su solicitud, tengo que hacerle un examen, pero antes quisiera pedirle de favor que fuera usted a la frutería de la esquina y pregunte ¿cuál es el precio de los melones?, pues al pasar por ahí los ví y me gustaría ofrecerlos mañana durante el desayuno que se llevará a cabo con el personal.

Ni tardo ni perezoso Juanito se fue, estando de regreso en 10 minutos y le dijo al gerente:

- Señor aquí está su encargo, el kilo de melón cuesta \$20.00
- El gerente le respondió muy bien Juanito.

Al poco tiempo llegó Iván ( el segundo candidato), haciéndole el mismo encargo; 10 minutos después regresó Iván y le dijo:

- Señor, el kilo de melón cuesta \$20.00e permití hacerle un pedido para 10 personas, además supuse que quisiera usted ofrecerles piña, sandía y jugo de naranja, por lo que me tomé el atrevimiento de apartarlo para la misma cantidad de personas y solicité lo enviaran a las 7:30 a.m.

¿ A quién cree usted que se le dio el ascenso?

ANEXO 3  
SESION I  
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones: Lea con atención y complete los enunciados o subraye las respuestas según sea el caso:

Nombre: \_\_\_\_\_

1. Mi responsabilidad dentro del área es:

---

---

2. La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es:

---

---

3. El tipo de relación que tengo con mi jefe inmediato es:

---

---

4. ¿Considera que la actividad que realiza contribuye a la buena imagen del plantel educativo? Sí o No y ¿por qué?

---

---

5. Si pudiera evaluar su desempeño laboral ¿cuál sería el nivel en que estaría de la siguiente escala?

- a) Deficiente
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Excelente

6. Considera que la calidad laboral es exclusiva de las empresas que fabrican algún producto? Sí o No ¿por qué?

---

---

7. Los valores y habilidades que lo caracterizan en el trabajo son:

- |                |                     |                |
|----------------|---------------------|----------------|
| - Eficiencia   | - Responsabilidad   | - Disciplina   |
| - Asistencia   | - Puntualidad       | - Iniciativa   |
| - Comunicación | - Compromiso        | - Compañerismo |
| - Honestidad   | - Colaboración      | - Respeto      |
| - Eficacia     | - Trabajo en equipo | - Creatividad  |

ANEXO 4  
SESION 1  
CUAESTIONARIO 2

¿ QUÉ ES LO QUE SIEMPRE HE SOÑADO RESPECTO A MI CENTRO DE TRABAJO?		
DESCRIBO MI SUEÑO ( OBJETIVO)	PLAN DE ACCIÓN ( META)	PERÍODO DE TIEMPO
	RECURSOS	COMPROMISOS

ACCIONES PARA REALIZAR MI SUEÑO  
( MÉTODO)

¿Qué tengo que hacer?	¿Cómo lo tengo que hacer?	¿Quiénes intervienen?	¿Cuáles son mis avances?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

No culpes a nadie de lo que eres.

Lo que hoy eres, es el resultado de tus actitudes y acciones del pasado y nada más.

Lo que serás mañana será el efecto de lo que hagas hoy. Planea, esfuerzate y realiza tus sueños.

ANEXO 5  
SESION 1  
CUESTIONARIO 3

¿DÓNDE ESTOY?

¿ EN QUÉ PERIODO DE LA VIDA TRANSITO?

AÑOS					
11 A 20	21 A 30	31 A 40	41 A 50	51 A 60	61 A 70

MIS EXPECTATIVAS EXISTENCIALES

ÁREA DE LA VIDA	¿CÓMO ME ENCUENTRO HOY?	¿CÓMO ME GUSTARÍA ESTAR EN 10 AÑOS?
Pareja		
Familia		
Amigos		
Salud		
Estudios		
Lugar de residencia		
Centro de trabajo		
Otros		

ANEXO 6  
MOMENTO II. COMPETENCIA LABORAL Y PROACTIVIDAD

SESION 2 LECTURA 2

EL CABALLITO DE MAR

Había una vez un caballito de mar que decidió invertir sus ahorros para buscar su futuro. Después de prepararse para el viaje, llevando lo indispensable, dio marcha a toda velocidad hacia el camino que mejor le convino en ese momento. No había recorrido gran trecho, cuando se le apareció una anguila.

- ¿ A dónde vas, caballito de mar?- le preguntó la anguila
- Voy en busca de mi futuro – respondió convencido
- Estás de suerte, por siete monedas de oro, yo te diré qué ruta tomar para que llegues más rápido.

El caballito de mar pensó que la oferta era una ganga, le pagó a la anguila y se enfiló por donde le dijo. Más adelante se encontró con un pez vela.

- ¿ A dónde vas caballito de mar?
- Voy en busca de mi futuro
- Estás de suerte, amiguito, por siete monedas de oro, te diré qué atajo tomar para que llegues más pronto.

El caballito de mar aceptó la nueva oferta, pagó por el servicio y se fue por donde ahora se le había sugerido. Al poco tiempo se le atravesó un tiburón, quien de inmediato le preguntó:

- ¿ A dónde vas, caballito de mar?
- Voy en busca de mi futuro
- Estás de suerte, si entras por este atajo – le dijo, señalándole sus grandes fauces- llegarás más pronto de lo que te imaginas.

El caballito de mar le hizo caso al tiburón y éste se lo comió.

## ANEXO 7

### SESION 2 LECTURA 3

#### EXPECTATIVAS PARA LA MEJORA EN MI CENTRO DE TRABAJO

La mejora es la actitud del personal para encontrar nuevas formas que le permitan analizar los procedimientos, actividades y la manera de hacer sus funciones, con creatividad, flexibilidad y frescura, buscando ¿cómo mejorar los procesos?, enfocados a dar un mejor servicio al usuario.

Un proceso de mejora continua, se inicia cuando la persona acepta que hay algo que se debe mejorar, mientras no exista la convicción de que siempre se puede mejorar algo, la mejora continua no se podrá dar. El primer paso para la solución de un problema, está en aceptar que existe el problema y buscar alternativas de solución.

“La mejora continua es ir tras la excelencia en el servicio, en donde se encuentra el principio de ganar/ ganar”.

Plan de mejora continua:

- identificar el proceso, conducta o comportamiento a mejorar.
- Revisar en qué medida está cumpliendo con sus compromisos
- Valorar la aceptación del principio de realidad
- Definir metas, objetivos claros, reales y alcanzables
- Determinar un programa con fechas de inicio y término de la actividad
- Identificar acciones específicas a realizar
- Buscar retroalimentación para comprobar avances
- Revisar resultados, producto de su actuación.

ANEXO 8

SESION 2 CUESTIONARIO 4

MI COMPROMISO DE MEJORA

Instrucciones: Elige una acción de mejora que te propongas desarrollar y describe la problemática que resuelve y los beneficios esperados.

Nombre: \_\_\_\_\_

Problemática a resolver

\_\_\_\_\_

Acción de mejora

\_\_\_\_\_

Fecha de inicio \_\_\_\_\_ Fecha de término \_\_\_\_\_

Área a la que perteneces

\_\_\_\_\_

Involucrados

\_\_\_\_\_

Beneficios con tus compañeros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beneficios al servicio que se presta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beneficios para la Institución

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Beneficios personales

\_\_\_\_\_

Beneficios en tú calidad de vida

\_\_\_\_\_

## ANEXO 9

### MOMENTO III. PROYECTO DE VIDA Y DESARROLLO PROFESIONAL

#### SESION 3 LECTURA 4

#### ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar.

¿ la causa? ¡ hacía demasiado ruido!

Y, además, se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; - hay que darle muchas vueltas para que sirva- Ante el ataque, el tornillo aceptó, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás, como si fuera perfecto. En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente, la tosca madera inicial se convirtió en un fino mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea se reanudó, fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho:

- “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestros puntos malos y concentrémonos en nuestra utilidad”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

Ocurre lo mismo con los seres humanos. Observen y lo comprobarán. Cuando en una empresa , el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa.

En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es cuando florecen los mejores logros humanos.

Es fácil encontrar defectos, cualquiera puede hacerlo; al destacar las cualidades se eleva el espíritu y se es capaz de inspirar todos los éxitos humanos.

“T.G.W. Lab. Corp.”

## ANEXO 10

### SESION 3 LECTURA 5

#### BALANCE DE MI VIDA

Antes de emprender un viaje, lo primero es ubicarse dónde me encuentro, a dónde iré, ¿qué debo llevar y qué debo dejar?, porque llevarlo todo sería algo inútil y pesado que impedirá la meta que se ha propuesto.

En la jornada hacia el crecimiento personal, es igual. El primer paso es identificar sus potencialidades y sus limitaciones. Ubicarse muy claramente en la realidad actual, de acuerdo a un pasado y proyectarse los nuevos horizontes que se aspira conquistar.

Para estar ligero, hay que iniciar con una limpieza y esto es lo que logrará con el balance de su vida. Los blancos deben hacerse periódicamente y constan de cuatro partes principales:

- a) salud
- b) familia
- c) trabajo
- d) economía

El beneficio del balance, será directamente proporcional al compromiso personal en hacerlo “ a conciencia”. Mientras más amor se ponga al bienestar de su vida futura más se borrarán el pasado y más puertas se abrirán para su realización.

¡ Hazlo muy bien ¡

ANEXO 11

SESION 3  
CUESTIONARIO 5

AMBITO	OBJETIVO ¿QUÉ DESEO?	TIEMPO ¿ EN CUANTO TIEMPO LO LOGRARÉ?	ESTRATEGIAS ¿ CÓMO LE VOY A HACER?	APOYOS EXTERNOS ¿ QUIÉN ME PUEDE APOYAR PARA LOGRALO Y CÓMO?
PERSONAL				
FAMILIAR				
PROFESIONAL				
LABORAL				

## ANEXO 12

### PROPUESTA DE SEGUIMIENTO

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Con el fin de evaluar nuestros servicios y atenderle mejor, le pedimos amablemente dedique un momento para el llenado de esta pequeña encuesta.

INSTRUCCIONES. De acuerdo con el servicio que se le brindó, seleccione con una X la opción que considere adecuada.

TRÁMITE QUE REALIZA

---

ÁREA DE ATENCIÓN

---

NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ

---

1. ¿ Recibió la información suficiente para realizar su trámite?  
 SÍ       NO
  
2. ¿Le especificaron adecuadamente los requisitos para realizar su trámite?  
 SÍ       NO
  
3. El trato que recibió por parte de la persona que lo atendió fue...  
 EXCELENTE     BUENO     REGULAR     MALO
  
4. El tiempo que se requirió para su trámite fue...  
 BREVE       SUFICIENTE       MUCHO
  
5. Le agradecemos nos indique si tiene usted alguna propuesta para mejorar nuestros servicios  
  
 CAPACITACIÓN AL PERSONAL  
 AMPLIAR HORARIOS DEL SERVICIO  
 REALIZAR EL TRAMITE POR INTERNET  
 SEGUIMIENTO DE TRAMITE POR TELÉFONO

OTRA: \_\_\_\_\_

Usted es:  ALUMNO     DOCENTE     PADRE DE FAMILIA  
¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

# **GLOSARIO**

## **GLOSARIO**

### **ÁREAS FUNCIONALES DE LA PERSONALIDAD**

Rasgos de la personalidad que permiten tener un control emocional para poder tener una relación con los demás.

### **AUTOESTIMA**

Sentimiento valorativo de nuestro conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que conforman la personalidad. Dicho sentimiento puede cambiar con el tiempo.

### **AUTOCONCEPTO**

Conjunto de características (físicas, intelectuales, afectivas y sociales) que conforman la imagen que un sujeto tiene de sí mismo. Tiene como principal premisa la de que uno es un ser diferenciado de los otros.

### **COMPORTAMIENTO**

Intención de una persona a actuar hacia algo o alguien en cierta forma. Tales intenciones pueden ser medidas o evaluadas para examinar el componente del comportamiento de las actitudes.

### **SELF**

Se deriva de las relaciones entre las personas que muestran un conocimiento más elaborado de los demás, facilita que se adapten al contexto manifestando consistencia entre sus valores, actitudes y comportamientos; ponerse más en el lugar del otro ( self interrelacionado)

### **ETICA LABORAL**

Actividad personal puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana.

### **COMPETENCIA CONDUCTUAL**

Inteligencia organizacional en la que tiene subyacente una emoción, un impulso, un instinto que le da origen. Se desarrolla a través de técnicas vivenciales, no son conductas observables sino aptitudes sociales.

### **DISONANCIA**

Incompatibilidad en la percepción de un individuo entre dos o más objetos o situaciones de acuerdo a su experiencia previa.

### **RETRAIMIENTO PSICOLÓGICO**

Situación en la que se produce un conflicto de las emociones y una ausencia de respuesta social.

### **RETRAIMINIENTO FÍSICO**

Alejamiento físico frente a un agente estresante.