

217
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

NUMERACION INTERNA

“RELACIONES INTERPERSONALES
EN INSTITUCIONES PUBLICAS
A NIVEL OPERATIVO”

T E S I S

Que para obtener el titulo de :
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Presentan:

AUTORES CARRO LONGINES MIREYA EVANGELINA
FLORES RIVERA MARÍA MAGDALENA

DIRECTOR: DR. LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ
ASESOR METODOLÓGICO: LIC. RAÚL TENORIO RAMÍREZ



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D.F.,

1998

265586



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

*"RELACIONES INTERPERSONALES EN
INSTITUCIONES PÚBLICAS A NIVEL OPERATIVO"*

*AUTORES: CARRO LONGINES MIREYA EVANGELINA.
FLORES RIVERA MARÍA MAGDALENA.*

*DIRECTOR: DR. LUCIO CÁRDENAS RODRÍGUEZ.
ASESOR METODOLOGICO: LIC. RAÚL TENORIO RAMIREZ.*

AGRADECIMIENTOS:

DEDICO ESTA TESIS A:

CON TODO CARINO A MI MADRE Y A LA MEMORIA DE MI ABUELITA, POR HABERME APOYADO PARA QUE CUMPLIERA UNA DE MIS METAS ESTABLECIDAS, YA QUE HAN ESTADO CONMIGO EN LOS MOMENTOS BUENOS Y MALOS DE MI VIDA. DOY GRACIAS A DIOS, POR HABER PUESTO EN MI CAMINO A ESTAS MUJERES, PORQUE LUCHAN SIN CANSANCIO PARA QUE SUS HIJOS SOBRESALGAN.

MIS HERMANOS LES AGRADESCO EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME DIERON PARA PODER LOGRAR MI META. ESPERO SIEMPRE CONTAR CON USTEDES PARA MIS POSTERIORES OBJETIVOS, YA QUE USTEDES SIEMPRE TENDRAN MI APOYO.

A MI FAMILIA LE AGRADESCO POR HABERME IMPULSADO, PARA SEGUIR ADELANTE, ESPECIALMENTE A MIS TIOS POR QUE ELLOS CONTRIBUYERON CON SUS CONSEJOS PARA LOGRAR LO QUE HOY LES PRESENTO.

ANIBELY A E C. ARBO
LONQUINES

AGRADECIMIENTOS:

DEDICO ESTA TESIS A:

MI PAPA -CHEPO- Y MI MAMA -GORDITA-
POR SU GRAN APOYO Y CONFIANZA PARA LA
REALIZACION DE ESTE TRABAJO, ASI COMO
SUS CONSEJOS PARA SALIR ADELANTE Y NO
DARME PORVENCIDA EN LOGRAR LO QUE
DESEO. PERSONAS COMO USTEDES HAY POCAS
EN ESTE MUNDO.

G R A C I A S.

MIS HERMANAS Y HERMANOS POR SU AYUDA
INCONDICIONAL YA QUE ESTO ME PERMITIO
SEGUIR CON MI META, ESPECIALMENTE A MI
HERMANA CARMEN PORQUE CON SUS
JALONES DE OREJAS, ME IMPULSO A LOGRAR
LA FINALIZACION DE MI TESIS Y OBTENER MI
FUTURO TITULO DE PSICOLOGA.

MIS SOBRINAS Y SOBRINOS CON MUCHO
CARINO PARA QUE TOMEN ESTE GRAN
TRABAJO EN CONSIDERACION, COMO UN
EJEMPLO A SEGUIR EN SU VIDA, PARA QUE
ELLOS TAMBIEN LUCHEN HASTA ALCANZAR
SUS METAS.

MA. ABILA MA. AGUILO, ALENA FLORES
BIBILA

NUESTROS MÁS SINCEROS AGRADECIMIENTOS:

A LOS CATEDRATICOS DE LA UNIVERSIDAD, POR BRINDARNOS LOS CONOCIMIENTOS A LO LARGO DE NUESTRA CARRERA PARA FORMARNOS COMO FUTUROS PROFESIONISTAS.

A LOS ELEMENTOS DEL JURADO POR HABERNOS ORIENTADO EN LA ELABORACION DE NUESTRA TESIS, ESPECIALMENTE AL DR. LUCIO CARDENAS Y LIC. RAUL TENORIO POR CONFIAR EN NOSOTRAS Y DARNOS SU APOYO Y CONOCIMIENTOS PARA LA REALIZACION DE LA PRESENTE INVESTIGACION, PORQUE JUNTOS LOGRAMOS LLEGAR A LA META.

AL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DELEGACION 3 SUROESTE DEPARTAMENTO DE CAPACITACION COORDINADO POR LA LIC. MARTHA E. GOMEZ MARTINEZ, LA LIC. GUADALUPE MIRON Y LIC. ROSA MARIA MEZA ENCARGADAS DE LA UNIDAD MEDICA FAMILIAR No. 9 DIRIGIDA POR EL DOCTOR BENITO FLORES, POR HABERNOS DADO LA OPORTUNIDAD DE DESARROLLAR LA TESIS EN SUS INSTALACIONES Y DEPOSITAR SU CONFIANZA EN NOSOTRAS, YA QUE SIN ELLO NO HUBIERAMOS CUMPLIDO NUESTRA META.

A TAURO ESPECIALIDADES DIRIGIDA POR EL ING. JOSE LUIS FLORES, LE DAMOS UN INFINITO AGRADECIMIENTO Y PROFUNDO RESPECTO, POR HABERNOS PERMITIDO TRABAJAR EN SUS OFICINAS PARA LA CAPTURA Y ELABORACION DE LA INFORMACION, ASI COMO LA COOPERACION QUE BRINDO AL OTORGARNOS MATERIAL PARA LA IMPRESION DE LA TESIS YA QUE SIN ELLO NO HUBIERAMOS LOGRADO COMPLEMENTAR NUESTRO TRABAJO.

A LIC. SUSANA FLORES POR AYUDARNOS EN LOS MOMENTOS MAS DIFICILES PARA LA APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS, YA QUE CONTRIBUYO CON LAPICES, GOMAS Y FOTOCOPIAS DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA OBTENER LA INFORMACION QUE NECESITABAMOS DE LA MUESTRA, POR QUE SIN SU AYUDA NO HUBIERAMOS PODIDO FINALIZAR LO INICIADO.

QUEREMOS DAR UN GRAN AGRADECIMIENTO A UNA PERSONA MUY ESPECIAL EN NUESTRA VIDA, POR GUIAR Y ORIENTARNOS POR EL BUEN CAMINO; QUIEN CONTRIBUYO A UNA DE LAS METAS ESTABLECIDAS. A PESAR DE LOS TROPIESOS QUE TUVIMOS EL NOS MOTIVO PARA SEGUIR ADELANTE Y NO DECAER, CONFIANDO SIEMPRE EN EL. CONSIDERAMOS QUE LAS DIFICULTADES QUE TUVIMOS, FUERON PRUEBAS QUE NOS PUSO PARA VER QUE TAN PERSISTENTES SOMOS EN LOGRAR UN OBJETIVO, DAMOS GRACIAS POR LAS PRUEBAS QUE NOS PUSO, PORQUE NOS ENSENO A LUCHAR PARA ALCANZAR NUESTROS IDEALES.

DIOS

MIREYA E. CARRO LONGINES.
MARIA MAGDALENA FLORES RIVERA.

FALTA PAGINA

No. **1**

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

9

CAPITULO I Fundamentación conceptual y teórica.

12

1.1 Definiciones.

12

1.2 Antecedentes de las relaciones.

13

1.2.1 El panorama de las relaciones humanas en la actualidad.

13

1.2.2 Utilización de los recursos humanos en la historia.

14

1.3 Teorías de las relaciones interpersonales.

15

1.3.1 Teoría clásica.

15

1.3.2 Nacimiento formal.

17

1.4 Clasificación de las relaciones interpersonales.

19

1.4.1 Relaciones familiares.

19

1.4.2 Relaciones con el padre e hijos.

19

1.4.3 Relaciones con la pareja.

20

1.4.4 Relaciones interpersonales en el trabajo.	20
1.4.5 Relaciones entre compañeros de trabajo.	21
1.4.6 Relaciones con la autoridad.	24
1.4.7 Otros tipos de jefes.	25
1.4.8 Equilibrio del jefe frente al ambiente de trabajo.	25
1.5 Problemas de las relaciones interpersonales.	26
1.5.1 Obstáculos para unas buenas relaciones humanas.	27
1.6 Importancia de las relaciones interpersonales en las organizaciones.	28
1.7 Investigaciones de las relaciones interpersonales en las organizaciones.	29
1.8 Comunicación.	33
1.8.1 El proceso de la comunicación.	33
1.8.2 Barreras de la comunicación.	34
1.8.3 Símbolos de la comunicación.	35
1.8.4 Estructura de la comunicación.	35

CAPITULO	II	Personalidad y comportamiento humano.	37
2.1	Definiciones.		37
2.2	Cuadro comparativo o descriptivo de las diferentes teorías.		38
	2.2.1 Teoría de Murray.		43
	2.2.2 Teoría de Sullivan.		51
2.3	Importancia de la personalidad en las organizaciones.		55
2.4	Investigaciones de la personalidad en las organizaciones.		56
2.5	El papel.		57
	2.5.1 Percepciones del papel.		58
	2.5.2 Clasificación.		59
	2.5.3 El estatus o el prestigio social.		60
	2.5.4 Relaciones de estatus.		60
	2.5.5 Fuentes de estatus.		61

CAPITULO III Motivación.	62
3.1 Definiciones.	62
3.2 Teorías de la motivación.	63
3.2.1 Teoría de Maslow.	63
3.2.2 Teoría de los factores de Herzberg.	67
3.2.3 Teoría de McClelland.	70
3.4 Tipos de motivación.	72
3.5 Importancia de la motivación en las organizaciones.	73
3.6 Investigaciones de la motivación en las organizaciones.	74
CAPITULO IV Método.	76
4.1 Planteamiento del problema.	76
4.2 Objetivo general.	76
4.3 Objetivo específico.	76
4.4 Justificación del problema.	76

4.5	Hipótesis.	77
	4.5.1 Conceptual.	77
	4.5.2 Estadísticas.	78
4.6	Variables.	86
	4.6.1 Independiente.	86
	4.6.2 Dependiente.	86
	4.6.3 Definición de variables independientes	
	conceptual y operacional.	86
	4.6.4 Definición de variables dependientes	
	conceptual y operacional.	87
4.7	Sujetos.	88
4.8	Muestreo.	89
4.9	Tipo de estudio.	89
4.10	Diseño.	89
4.11	Instrumentos y materiales.	89

4.12 Procedimiento.	93
RESULTADOS.	95
CONCLUSIONES.	106
SUGERENCIAS.	109
LIMITACIONES.	110
BIBLIOGRAFÍA.	111
APÉNDICES:	113
A) PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS CON APLICACIÓN A LA INDUSTRIA.	
B) ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES.	

R E S U M E N

Detectar en el Instituto Mexicano del Seguro Social (U.M.F. 9) como son las relaciones interpersonales de los trabajadores nivel operativo.

Se utilizo la técnica de muestreo no probabilístico intencional con un total de 203 sujetos, considerando las siguientes características antigüedad, categoría, edad, escolaridad, estado civil, sexo y turno. Siendo un estudio de campo y de tipo exploratorio, el diseño empleado fue exposfacto. Se emplearon dos pruebas el FIGS de Grados-Sánchez y el MPS de Fernández Seara.

Para obtener los resultados se recurrió al análisis de frecuencia y se obtuvieron los índices de correlación de las variables propuestas, esto se realizo con la ayuda del paquete SPSS for MS WINDOWS versión 5.0. Encontrándose que las personas del sexo masculino, de estado civil casado, con un nivel educativo alto y del área asistentes médicas, pertenecientes al turno vespertino establecen mejor sus relaciones interpersonales; se ven más motivados y presentan un mejor autoconcepto, tratando de alcanzar más el poder.

Por lo cual es importante considerar el tipo de relaciones que se establecen entre los seres humanos y sus respectivas influencias a fin de poder comprender su comportamiento, su sentir y pensar.

INTRODUCCION

Las instituciones públicas son sistemas sociales en los cuales es necesario crear un clima favorable de trabajo para asegurar una integración y rendimiento entre las personas que en ella laboran y así poder cumplir juntos los objetivos establecidos. Una de las maneras en como se puede realizar lo anterior es a través de lo que se conoce como relaciones interpersonales, las cuales se originan en el hombre en forma binaria con su madre o con quien la sustituya. Esta relación madre-hijo es el arquetipo de las relaciones humanas, luego vendrán las relaciones con el grupo familiar, ya sea parientes que vivan bajo el mismo techo, abuelos, padres, tíos, hermanos, etc. Posteriormente se establecen las relaciones en el grupo escolar, con amigos y después empieza a vincularse con el grupo social, es decir con las personas del su barrio, de su ciudad, o de la tierra en general.

Entre todas relaciones existe otra que podría ocupar casi la mitad de su vida, nos referimos a las relaciones laborales, las cuales le permiten al individuo establecer contacto con sus semejantes, compartir ideas, experiencias, adquirir conocimientos, compartir problemas, pero pueden existir factores que influyan en su conducta; debido a que el hombre como tal es impredecible, presentando diversos tipos de comportamiento que le ayudan o perjudican para comunicarse con los demás.

El hombre, como persona humana tiene la facultad de sentirse como una unidad independiente del mundo que le rodea, pero capaz de conducirse dentro del mismo de acuerdo con impulsos diversos. Desde que nace, se inicia en el hombre la capacidad de integrar su conciencia en forma distinta a los demás y esto es lo que lo separa del resto de la naturaleza, siendo consciente de un "yo" que actúa como un ser pensante en función de sí

mismo y cuando llega a conocer su mundo en forma reflexiva, se convierte en el árbitro de su destino.

El hombre está en constante contacto con sus semejantes mediante actividades diversas, las cuales le permiten constituir una unidad vital y energética para lograr sus metas.

Todo ser humano tiene necesidades fisiológicas y sociales, dándole más énfasis a la segunda, cuando él considera satisfecha la primera, porque estas son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu, muchas de ellas se desarrollan conforme el individuo madura.

En la mayoría de las empresas el objetivo primordial se enfoca en la producción, dejando a un lado el factor más importante el cual permite lograr lo que se planea; nos referimos al factor humano, quien es la "maquina" que realiza las tareas dentro de la organización y ayuda a lograr sus propósitos. Sin embargo, en la actualidad no se le ha dado el valor y la importancia que merece, así como tampoco si el propio hombre cuenta con las características necesarias para llevar a cabo su trabajo. Algunas instituciones cuentan con personal suficiente, pero no se han percatado si estos requieren de una atención, o si el contacto entre ellos es el adecuado; como mencionamos anteriormente cada individuo posee diversas características las cuales pueden influir en sus relaciones.

Es por ello, que el objetivo de la presente es investigar las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (Unidad Médica

Familiar 9) y si estas tienen alguna relación con: antigüedad, categoría, edad, escolaridad, estado civil, sexo y turno.

En lo que respecta al marco teórico, el primer capítulo hablará de las relaciones interpersonales mencionando algunas definiciones, antecedentes, exponiendo algunas

teorías y como se clasifican las relaciones, así como su importancia e investigaciones que se han realizado de la misma dentro de las organizaciones; como se da la comunicación y los procesos que se realizan para llevarla a cabo.

En el segundo capítulo, se definirá a la personalidad detallando algunas teorías más relevantes, como la perciben dentro de las relaciones humanas, su importancia e investigaciones en las organizaciones.

En el tercer capítulo se definirá la motivación, algunos enfoques teóricos. Los diversos tipos, su importancia e investigaciones en las organizaciones.

En el cuarto capítulo se analizará la metodología utilizada, el planteamiento del problema, justificación, hipótesis conceptual y estadística, las variables independientes y dependientes así como sus definiciones operacionales y conceptuales, los sujetos que conformaron la muestra el tipo de estudio, el diseño, los instrumentos y materiales utilizados.

El procedimiento y el análisis estadístico de datos se presentara en cuadros y gráficas, con una breve descripción señalando las diferencias significativas que se encontraron.

Se analizaran los resultados para de ahí partir a realizar las conclusiones, basándonos en el marco teórico expuesto, posteriormente se proporcionaran las sugerencias para próximas investigaciones y limitaciones que se presentaron durante la investigación, para finalizar se pondrá la bibliografía y los apéndices de las pruebas utilizadas.

CAPITULO I FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL Y TEÓRICA.

1.1 DEFINICIONES.

Si hablamos de relaciones pueden venirse a la mente diversos conceptos o ideas y si a esta le anexamos el término interpersonales se pueden ampliar mucho más las ideas. Al mencionar relaciones interpersonales pueden existir infinidad de conceptos para poder describirla, ya sea con nuestras propias palabras o información obtenida de libros, revistas, etc., entre las diversas definiciones contenidas en una bibliografía pueden ser cuantiosas, pero para hablar de ellas mencionaremos algunas como estas:

" Son una nueva manera de tratar a los empleados". (Baumgarten, Franziska.1970).

"Relaciones humanas. Relaciones entre los miembros del personal de un centro de trabajo, directores, capataces y obreros". (Enrique Renteria, Carlos. 1970).

"Son teorías encaminadas a explicar la conducta del individuo dentro de la organización, empleando métodos psicosociológicos y de la psicología del trabajo, que pueden ser aplicados por quienes trabajan en ello, especialmente psicólogos". (Kelly, Joe.1975).

"Las relaciones humanas son las interrelaciones de orden psicológico y social que se produce en la ejecución del trabajo en común, y el estudio de las relaciones humanas, es el análisis metódico que puede hacerse de estas relaciones, en la perspectiva de la psicología industrial". (Bolle de Bal, Marcel.1968).

"Las relaciones humanas se ocupan de la superación de las barreras de comunicación, la evitación de las malas interpretaciones y el desarrollo constructivo de la naturaleza humana". (Meier, Norman Raymond. 1963).

"Las relaciones humanas surgen con motivo del trabajo... y una política planificada permanentemente, motivadora de los intereses de los trabajadores en una empresa". (García Valencia, Antonio. 1971)

"Conjunto de problemas sociológicos que deben analizarse y resolverse técnicamente, de acuerdo con los fines que a la empresa corresponda, pero con un criterio de respeto a la dignidad humana, a las exigencias de la justicia y a los requerimientos del bien común". (Romero Betancourt, Samuel.1976).

"Término aplicado al comportamiento organizacional en las primeras etapas de su historia y particularmente aplicado a prácticas que eran menos complejas, limitadas y pasajeras". (Keith Davis. 1991).

"Término usado por los técnicos de la organización empresarial para designar el conjunto de métodos que fomentan el espíritu de colaboración y el rendimiento material del trabajador,

basándose en que si éste no tiene más estímulo que el de su sueldo, sin conocer las complejas finalidades en que se inserta su labor, actúa sin alegría, repercutirán en relaciones entre asalariados y patrones y en la comprensión de los problemas que plantean, reportando mutuas ventajas económicas". (Varios. 1979).

" Constituye un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha". (Víctor M. Soria. 1977).

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos darnos cuenta que en cada relación existen dos o más personas para que estas puedan surgir, no olvidando que es necesario un buen ambiente y comprensión de cada una de las partes para que estas se lleven a cabo. Las relaciones humanas eran conocidas como la relación entre seres humanos, dentro de su campo de trabajo, posteriormente este termino cambia a relaciones interpersonales, en donde se toma en cuenta que no solo era relación de trabajo, sino que eran de manera formal e informal.

1.2 ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES.

1.2.1 EL PANORAMA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ACTUALIDAD.

El enfoque clásico al tema, parte en lo histórico de la " Perspectiva Científica", que tuvo gran aceptación durante el renacimiento. Basándose en la lógica objetiva y mostrando gran preocupación por los objetivos, estructuras, principios y controles formales. La objetividad científica descuido las dimensiones humanas de la organización, llegando a estar orientada hacia la eficiencia, más bien que hacia lo humano.

El concepto de "relaciones humanas" de la teoría de la organización, comienza con los estudios de Hawthorne, realizados en la compañía de Western Electric en los años 30. Aunque comenzaron inicialmente como un estudio sociológico, los resultados surgieron dramáticamente a Roethlisberger y Dickson, que el impacto social de hombres que trabajan juntos afectan directamente a la naturaleza fundamental de una organización empresarial.

Los partidarios de las relaciones humanas unieron el enfoque clásico a la idea de autoridad y controles con conceptos sociológicos. Su enfoque habría de lograr una conducta humana favorable a nivel de trabajo, a través de una mejor comunicación entre subordinado y superior. Especularon sobre el hecho de que cuando los subordinados formaban "parte de la acción de tomar decisiones" surgía una abundante comunicación significativa y productiva. El resultado sería una mayor productividad.

1.2.2 UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA HISTORIA.

Los conceptos estructura organizativa, dimensiones de control, relación gerente-subordinados, usados para aprovechar los resultados humanos; no son nuevos. Es más, el ejército romano tuvo la reputación por el éxito inicial en materia de coordinación y delegación de autoridad. La expresión "Todos los caminos llevan a Roma" transfiere la administración de los romanos por las vías rápidas de comunicación y abastos. Una vez que era conquistado un país se construía una red de carreteras, de las cuales algunas aún se encuentran en servicio hoy en día.

Para convertir una victoria en ganancia económica, Roma colocaba un procurador en cada zona conquistada. Estos oficiales militares romanos, auxiliados por una fuerza militar romana, actuaban como superintendentes o capataces. La función era asegurar la contribución de su territorio al crecimiento económico de Roma.

La iglesia católica romana, que a sido reconocida por la utilización de recurso humano dentro de los límites de su estructura organizativa, también se vio influenciada por los conceptos de organización del ejército romano, así la iglesia traslada su organización a Roma para predicar su fe.

Durante el feudalismo y el mercantilismo, las relaciones de trabajo descansaban en los papeles simplistas del señor y el vasallo, terrateniente e inquilino, o simplemente de trabajador-propietario.

Conforme las negociaciones o firmas comerciales incrementaron el alcance de sus actividades comerciales, vieron la necesidad de comprar materias primas en mayor cantidad para buscar ahorros en los costos a través de la división del trabajo. Este crecimiento tuvo un impacto significativo en la relación del trabajador con su ambiente.

Durante la época feudal y la de los gremios, el trabajador podía relacionar su ambiente de trabajo con toda su actividad vital. Trabajaba en su hogar o taller, esto se convirtió en una extensión de su vida hogareña. Sus valores, metas y otros motivadores eran moldeados dentro del contexto de una obligación de toda la actividad de su vida, porque su trabajo no estaba desligado de otras fases importantes de ella.

Cuando el capitalismo situó al trabajador en un lugar de negocios y aplicó técnicas de especialización y división del trabajo, el trabajador se encontró en un nuevo tipo de ambiente de trabajo, que colocó en compartimentos de su vida y apartó sus valores, aspiraciones y fines entre el ambiente, el ambiente personal y el de trabajo. El compromiso de la actividad de su vida total llegó a ser altamente fragmentado y estructurado.

No fue sino hasta que se adoptaron los procesos mecanizados de fabricación (revolución industrial), que se efectuó un estudio serio de la administración de recurso humano dentro de una organización empresarial. El proceso de mecanización fue creado por ingenieros y científicos que aprovecharon las relaciones objetivas causa-efecto.

Por ejemplo, si un disco hubiera sido colocado en un punto determinado en una máquina y se siguiera todas las instrucciones cuidadosamente, resultaría una producción predecible.

Los recursos humanos fueron visualizados en forma lógica por la administración como parte de este proceso mecanista y por primera vez se integraron científicamente y objetivamente al proceso productivo total. Desde el punto de vista humano, el trabajo se llevará a cabo dentro de un ambiente social modelado según las comunidades rurales y gremios de las aldeas. Esta idea social de trabajo por el empleado, especialmente la de que las mujeres trajeran su familia al trabajo, probablemente ayudó a establecer el uso de fuerza laboral infantil.

Para 1776, los colonizadores americanos ya declaraban su libertad e independencia económica, y escritores como Adam Smith proclamaban una era de mayor libertad económica. Surgieron las bases de la doctrina de la libre empresa se oponía a la intervención gubernamental en los asuntos económicos. Esta política permitía al hombre de empresa libertad absoluta para actuar dentro de los límites de la oferta y la demanda, utilizando un sistema de producción basado en la división del trabajo.

La revolución industrial inició en Inglaterra, trajo consigo cambios en la estructura económica-social, apareció un grupo industrial emprendedores y audaces; por otra parte la fuerza de trabajo sujeta a condiciones insolubles y salarios de subsistencia. El otro grupo empresarial que nació encontró con la inesperada y prodigiosa tarea de convencer al público general su "derecho de autoridad" en la industria y de que la necesidad de industrialización no constituía un reto para los intereses en pugna.

En aquellos tiempos la ideología empresarial se basaba en una relación de "necesidades de dependencia" por parte de los obreros, sobre quienes ejercían la autoridad a través de líneas tradicionales de amo y sirviente. La teoría de dependencia, decía que los ricos deben ser responsables para con los pobres y atenerse a las reglas morales correspondientes al buen orden social.

Al final del siglo XIX, en Inglaterra y Estados Unidos la teoría del "dualismo social" justifican la autoridad empresarial y la riqueza por medio de la mayor habilidad para sobrevivir.

1.3 TEORÍAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

1.3.1 TEORÍA CLÁSICA.

La corriente de la administración científica se inicia en Estados Unidos en la era posterior a la guerra civil. Estos gerentes científicos fueron, en muchos casos, ingenieros mecánicos que intentaron aplicar los conceptos de los estudios de Tiempo y Movimiento al lugar del trabajo. Mediante el uso de esos procedimientos científicos, lograron con frecuencia incrementar notablemente la productividad. Como meollo de su trabajo, tenían el concepto de tarea descrito por Frederick Taylor, el miembro más famoso de este grupo, de la siguiente manera:

... el elemento individual más prominente en la administración científica moderna es el concepto de tarea. El trabajo de todo empleado debe estar completamente planteado por la administración, por lo menos con un día de adelanto, y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que utilizará para desempeñar el trabajo. Y el trabajo planeado con antelación, de esta manera constituye una tarea que se debe resolver... Esta tarea específica no solo lo que se debe hacer, sino cómo se va a realizar y el tiempo exacto que tardará en hacerse¹

F. W. Taylor. Se le llama el "padre de la administración científica, creó las bases de la "administración científica", las cuales eran de naturaleza tecnológica. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales.

Señalo que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Para llevar a cabo este plan, inició estudios de "tiempos y movimientos", para analizar las tareas con el fin de mejorar el rendimiento en cada aspecto de la organización.

Taylor siguió progresando en su trabajo e investigaciones y le fue necesario contratar a una persona que hiciera estudios sobre lo que un hombre podría trabajar sin sufrir gran fatiga, de esta forma entró en contacto con Frank B. Gilbreth (1909-1911) que conocía bastante de tiempo y movimiento se asocia con Taylor para analizar su teoría, acuñó el término "Therblig" que algunos traducen como "kilográmetro" para designar las que el consideraba unidades irreductibles de tiempo-movimiento en cualquier tarea laboral, pero en realidad dicho término, construido para tal efecto, es un anagrama formado con las letras del apellido del profesor Gilbreth.

Este investigador de la primera época, indujo a Taylor a fabricar herramientas especiales para ahorrar trabajo, y su intervención en la obra de Taylor se resume a los siguientes puntos:

- a) Eliminó movimientos innecesarios, diseñó e introdujo el uso de herramientas que simplifican el trabajo.
- b) Diseñó aparatos simples que mejoraron el trabajo y
- c) Enseñó a ejecutar movimientos simultáneamente con ambas manos.

En sus estudios Gilbreth da a conocer los "micromovimientos", los cuales determina los movimientos elementales para realizar una tarea; además aplicaba la "cronociclografía", que determina la rapidez de los movimientos.

Existen además doce ideas fundamentales que Taylor desarrolló como una culminación a su obra:

¹ Frederick W. Taylor. Principles of scientific Management (Nueva York: Harper Brothers Publishing, 1911). Pág. 39.

- 1.- Estudios de tiempos y movimientos.
- 2.- El cuerpo de ~~capataces~~ ~~capataz~~ funcionales y la superioridad del sistema, sobre el antiguo capataz único.
- 3.- La estandarización de las herramientas e implementos utilizados en la fabricación y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- 4.- Conveniencia de establecer el departamento de planificación o preparación del trabajo.
- 5.- El principio de excepción de la administración. Es decir, que el administrador sólo intervendrá de nuevo excepcionalmente después de haber dado una orden.
- 6.- El uso de las reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan el ahorro de tiempo.
- 7.- Expedir cédulas de instrucciones a los obreros.
- 8.- Tareas a ejecutar con prima al cumplirlas.
- 9.- La tarea diferencial, que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente del trabajo.
- 10.- Usar sistemas de identificación para clasificar productos y herramientas, de ser posible, con sistemas mnemotécnicos.
- 11.- Diseño e implementación de sistemas de contabilidad de costos y
- 12.- Conveniencia de implantar un sistema que asegurara recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha.

Ulteriormente Taylor se retira del trabajo activo y se dedica de 1911 a 1915, año en que fallece, a dar conferencias y a la difusión de sus ideas por todo el mundo.

1.3.2 NACIMIENTO FORMAL.

"En la década de 1929 y a principios de la siguiente, la corriente iniciada por Taylor iba a ser reemplazada en el primer plano por el movimiento de las relaciones humanas. Este fue iniciado por Elton Mayo y sus compañeros Roethlisberger y Dickson, sostenían que además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era benéfica para la administración ocuparse de los problemas humanos". Llegaron progresivamente, con sus experiencias, a conocer las fuerzas realmente eficaces que condicionan el aumento o descenso de los rendimientos, el elevado cambio del personal la moral del trabajador, la alegría y la satisfacción en la tarea, la integración y subordinación, el curso sin incidentes del acontecer industrial, etc., Elton Mayo, fue la inauguración de lo que luego se llamaría el movimiento o la escuela de las relaciones humanas. Su tema central consiste en la creencia de que los problemas personales bastantes remotos y las características personales del

trabajador pueden ejercer efectos profundos sobre "estilo" de trabajo, la calidad y cantidad de su productividad, e incluso sobre su voluntad misma de trabajar o no.

Su condición de psicólogo hace que enfoque su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales) que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo, así como la eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales, que a la vez de dar éxito a la organización hace que los individuos se sientan satisfechos en lo personal. Rensis Likert y sus colegas han subrayado la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que requieren una administración adecuada. Likert implemento programas de cambio de organización de diversos medios industriales. El propósito de estos programas es ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la teoría "X" a los de la teoría "Y", de subrayar solamente los factores higiénicos, a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerlos. En sus estudios Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del sistema 1 al sistema 4. Estos sistemas pueden describirse como sigue:

Sistema 1: La administración no tiene confianza en los subordinados, ya que estos rara vez participan en algún aspecto de proceso de la toma de decisiones. Aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior, se forma por lo general una organización informal que se opone a las metas de la organización formal.

Sistema 2: La administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores. Normalmente se forma una organización informal pero ésta no siempre pone resistencia a los objetivos de la organización formal.

Sistema 3: La administración tiene una confianza substancial pero no completa en los subordinados. Aunque la política y las decisiones generales se conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Aspectos importantes del proceso de control son delegados hacia abajo con un sentido de responsabilidad tanto de los niveles superiores como en los inferiores. Puede formarse una organización informal, pero esta puede apoyar u oponer una resistencia parcial a los objetivos de la organización.

Sistema 4: La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente. La responsabilidad del proceso de control está extendida y todas las unidades inferiores participan en él. Las organizaciones formal e informal son frecuentemente una y la misma.

Por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

En resumen, el sistema 1 pone énfasis en la realización de las tareas, es un estilo administrativo autoritario y altamente concentrado en la administración superior; mientras

que el sistema 4 es un estilo administrativo que se interesa primordialmente en las relaciones y se basa en el trabajo en equipo y en la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre estos dos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la Teoría "X" y "Y".²

1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

1.4.1 RELACIONES FAMILIARES

El destino de la familia depende de comprender los sentimientos, necesidades y normas que rigen los sucesos cotidianos. El ser humano es una persona que, comprende, valora y desarrolla su cuerpo al que encuentra bello y útil, una persona autentica, honesta consigo misma y con todos los demás; alguien que esta dispuesto a arriesgarse, ser creativo y demostrar su competencia, cambia cuando la situación así lo exija y encuentra la forma de adaptarse a lo que es nuevo y diferente, conservando lo útil y descartando lo demás.

Existen dos tipos de familias:³

CONFLICTIVAS	NUTRIDORAS
1. Autoestima baja	1. Autoestima alta
2. Comunicación: indirecta, insincera	2. Comunicación: directa, clara y sincera.
3. Normas rígidas, inhumanos fijas e inmutables	3. Normas flexibles, humanas apropiadas y sujetos a cambio
4. Enlace temeroso, aplacante acusador con la sociedad	4. Enlace con la sociedad, abierto y confiado

1.4.2 RELACIONES CON EL PADRE E HIJOS.⁴

El infante pasa por largo periodo de dependencia de los demás. Durante los primeros meses de la vida su madre es en general su principal fuente, de seguridad emocional. El padre, los abuelos, los hermanos y quizá otros de la familia inmediata, agregan variedad, profundidad, alcance en su vida emocional y personalidad de desarrollo.

En la niñez, la mayoría de los niños poco a poco se alejan de sus padres y dependen cada vez más de nuevas relaciones, que pueden ser muy gratificantes. Aquellos niños que encontraron seguridad emocional en sus hogares entran en un mundo expandido, provisto de confianza.

² Rensis Likert y Jane Gibson Likert. *New Ways of Managing Conflict* (Nueva York: McGraw-hill Book Company. 1976). Pág. 105.

³ Virginia Satir, *Relaciones humanas en el núcleo familiar*, (Pax-México). Pág. 5.

⁴ Herbert A. Carroll. *Higiene Mental. Dinámica del Ajuste Psíquico*. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., México. 1980, Pág. 161-187.

En una sociedad como la nuestra, el adolescente todavía depende de sus padres económicamente, pero ellos ya no son fuente importante de seguridad emocional; excepto en los casos de sobreprotección. Buscan relaciones personales con sus compañeros y harán cualquier cosa para merecer su aprobación y confianza. Para los adolescentes y adultos, es esencial la conformidad de subgrupos.

En años avanzados las relaciones continúan siendo una fuente de seguridad emocional, aun cuando son menos significativos e intensos.

1.4.3 RELACIONES CON LA PAREJA. ⁵

Cuando se conocen un joven y una joven, se establece entre ellos una corriente de simpatía o indiferencia. En ocasiones tienden a prendarse de las personas parecidas a amigos (a) o miembros de la familia. Es frecuente que un muchacho simpatice con las jóvenes parecidas a su propia madre y las muchachas se prendan de muchachos que tengan rasgos físicos o mentales parecidos a los de su padre o hermano.

Justamente el egoísmo y el amor de sí mismo o narcisismo serán las causas de que no encuentren nunca al compañero ideal por el simple hecho de que no existan dos personas exactamente iguales y serán eternamente insatisfechos. Algunos muchachos (a) sólo prestan atención a la belleza o elegancia, se interesan más en el aspecto atrayente y se desilusionan cuando descubren que estas tienen muy mal carácter o gastan sin medida.

Cuando la pareja esta segura de estar realmente hechos el uno para el otro se establece una relación más formal, el matrimonio, en donde se da un acercamiento y compañerismo de ideas, actitudes, actos y sentimientos de cada uno.

Hay grandes diferencias en el comportamiento sexual entre ellos, es necesario saber que el hombre y la mujer llegan a la satisfacción sexual de diferente manera. El hombre busca en el acto sexual un alivio de una tensión interior, deseando así obtener un placer lo más rápido posible y la mujer desea ternura y caricias previas, ya que ella llega lentamente a la satisfacción.

1.4.4 RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO. ⁶

La preocupación del hombre es encontrar y conservar una ocupación bien retribuida que haga factible la satisfacción de sus necesidades y deseo en el aspecto de su bienestar material.

Se ha dicho que tan importante es conseguir un empleo como conservarlo, que nadie esta interesado en tener dificultades en sus actividades laborales y todo progreso de una empresa requiere de una práctica de buenas relaciones.

⁵ Pierre G. Weil. Relaciones Humanas en el Trabajo y en la Familia. Kapelusz. Buenos Aires. (1990). Pág. 143-218.

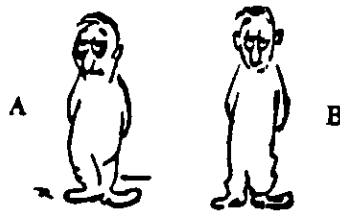
⁶ Pierre G. Weil. Relaciones Humanas en el Trabajo y en la Familia. Kapelusz, Buenos Aires. (1990). Pág. 15-19.

1.4.5 RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO.⁷

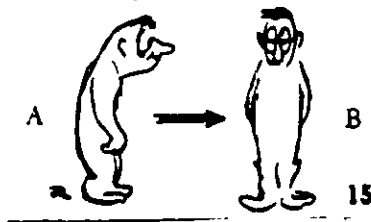
Dentro de un grupo social puede vincularse la amistad, la simpatía o la antipatía, los cuales pueden reforzar o destruir su eficacia. Estos vínculos existen por razones psicológicas (simpatía) o sociales (actividad en común).

Para explicar como se pueden presentar las relaciones entre los trabajadores, utilizaremos las siguientes ilustraciones que nos permitirán comprender de una manera clara como se establecen.

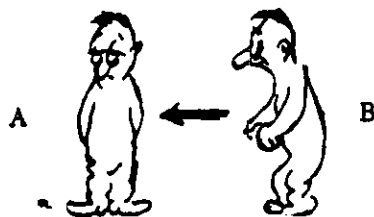
Tomemos dos personas: "A" y "B".



1.- "A" le gusta trabajar con "B". En este caso, representaremos la relación de los individuos "A" y "B" de la siguiente manera:

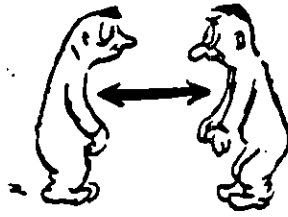


2.- "B" le agrada trabajar con "A". En este caso, la relación de los dos individuos es representada así:



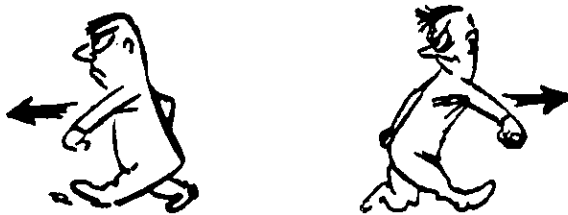
⁷ Pierre G. Weil, Relaciones Humanas en el Trabajo y en la Familia. Kapelusz, Buenos Aires., (1990). Pág. 15-19.

3.- "A" le agrada trabajar con "B" y que a "B" también le agrada trabajar con "A"

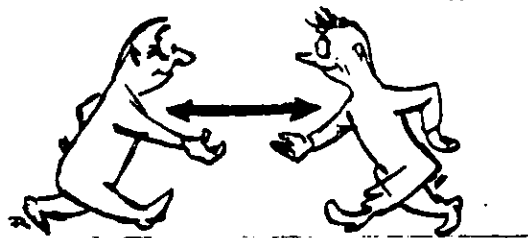


Esta última representación es más elemental; este sistema de relación es favorable a una buena armonía en el trabajo.

4.- La productividad compuesta por dos individuos que no se simpatizan:



5.- Es en general, menor que en el caso de una elección recíproca:

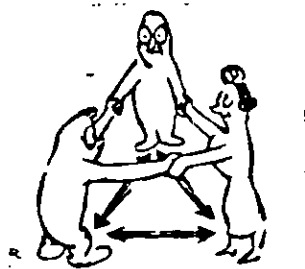


en que dos personas simpatizan y colaboran entre sí.

6.- Dentro de las relaciones interpersonales existen relaciones triangulares simples, como en este caso:

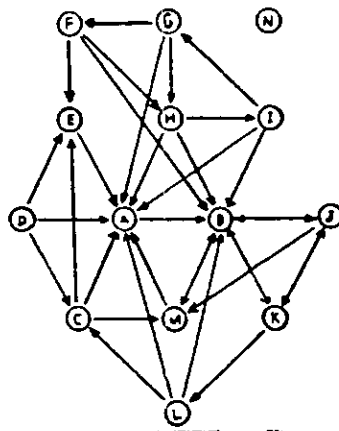


7.- O recíprocas:



Además de las relaciones triangulares, existen átomos sociales de forma pentagonal, hexagonal, etc. De igual modo los individuos mantienen, entre sí relaciones de simpatía o de antipatía.

8.- En el siguiente esquema fuera de los grupos de dos personas con elección unívoca (D y C) o recíproca (M y B) fuera también de los átomos sociales triangulares (B, J, K) existen individuos que no fueron legados (N) y que no eligieron a nadie. Frecuentemente, estos crean a la empresa verdaderos problemas de naturaleza psicosocial. Generalmente, estos individuos no son aptos para trabajar en colectividad.



1.4.6 RELACIONES CON LA AUTORIDAD.⁸

La armonía entre los trabajadores depende de las buenas relaciones entre sus dirigentes. En una misma empresa no existe ningún departamento dependiente de los demás, aun dentro de una organización perfecta y con la más racional división de trabajo. Siempre hay asuntos tan complejos que sin una buena coordinación entre los equipos, puede fracasar el conjunto de la obra.

La relación laboral jefe-subordinado tiene dos raíces desde el punto de vista histórico:

- a) Formar y comunicar experiencias estableciendo grados de aprendizaje.
- b) La división del trabajo que delega en diversas personas un mismo proceso de producción el que hay que sujetar a supervisión.

Un jefe que fundamente su cargo en el poder que ofrece el puesto, su autoridad personal y el prestigio que le preceda.

El jefe apoyado en el poder de su cargo y usado en forma irracional determina su fracaso. Él "ejercer autoridad es tratar de inducir un cambio de conducta en otra persona o grupo con la amenaza implícita o explícita de retirarles los medios para satisfacer sus necesidades".⁹

La autoridad se traduce en la capacidad de mando y está compuesta por tres factores: inteligencia, autodominio y comprensión de las relaciones humanas.

El prestigio que rodea al jefe lo compone la experiencia profesional y su trato con las gentes; señala fundamentalmente la calidad humana de la persona asociada a la experiencia profesional.

En la relación jefe-subordinado, se encuentran básicamente tres formas:

a) **AUTOCRÁTICO:** El dictador no trata de saber lo que piensan sus subordinados. Los trata como a simples lacayos, dando ordenes que deben ejecutarse sin discusión: "haga esto", "haga aquello", tal es la norma del dictador. En general se trata de una persona irritable, brutal, colérica, egoísta, e incapaz de comprender a los demás. A menudo los trata así porque el mismo fue criado de manera dictatorial y reproduce inconscientemente la actitud de sus propios educadores, o porque fue excesivamente mimado y se acostumbro desde su niñez a mandar a todos incluyendo a sus padres.

b) **DEMÓCRATA:** Es la dirección mediante la cual se trata de concentrar toda la atención en las actitudes y los intereses de los subordinados, los que no son tratados como simples auxiliares sino como colaboradores. El líder es la persona que trata de dirigir con la cooperación, la participación espontanea y la buena voluntad de las personas que dirige. Considera que el grupo en su conjunto, tiene mas posibilidades que el solo para resolver los

⁸ Pierre G. Weil, Relaciones Humanas en el Trabajo y en la Familia, Kapelusz, Buenos Aires, (1990), Pág. 54-59.

⁹ McGregor Douglas.- Ob. Cit. en No. 22 Pág. 139.

problemas respecto al hombre y cree en él. Obtiene esto gracias a dos factores principales: su personalidad y su manera de dirigir.

c) **LAISSER FAIRE**: El jefe de este tipo es una persona pusilánime, que teme las responsabilidades. Al contrario de lo ocurre con el anterior, que daba ordenes, este no da ninguna instrucción y cada uno de sus auxiliares hace lo que quiere y como lo entiende. En la división del trabajo y en la distribución de las responsabilidades, la confusión es completa su dirección engendra complicaciones y desorganización entre sus funcionarios.

1.4.7 OTROS TIPOS DE JEFES.¹⁰

Existen varios tipos de jefes. Podemos caracterizar algunos de esos tipos de la siguiente manera.

a) **MAQUIAVÉLICO**: Vive de intrigas; jamas reúne a los miembros del grupo para intercambiar ideas, pero habla privadamente con cada uno de ellos. Es maestro en "conspiraciones". A menudo fomenta odios y utiliza la competencia entre los miembros del grupo, aplicando de esta manera la formula: "dividir para reinar". También utiliza ciertas técnicas de dirección para lograr sus fines.

b) **ORGULLOSO Y AMBICIOSO**: Se convierte en jefe a causa del titulo y del prestigio que su profesión le otorga; nunca es imparcial, tiende a favorecer a quienes lo alaban.

c) **INESTABLE**: Sus subordinados no logran seguir sus instrucciones, pues cambia de idea y da indicaciones diferentes o contrarias, mientras sus empleados están todavía ejecutando las primeras ordenes. Se muestra interesado en varios asuntos a la vez y no logra profundizar ninguno de ellos.

1.4.8 EQUILIBRIO DEL JEFE FRENTE AL AMBIENTE DE TRABAJO.¹¹

Mientras que el dictador provoca el temor, la rebelión o la pasividad; el líder logra comunicar a sus colaboradores equilibrio, alegría en el trabajo y en la cooperación, en resumen un rendimiento máximo. Esto deriva en gran parte de sus cualidades personales, que son las siguientes:

1. **AUTODOMINIO**. El líder es una persona que domina sus reacciones y considera todos los aspectos de una cuestión antes de emitir una opinión importante. No se deja arrastrar por sus impulsos; cuando alguien le trata con descortesía intenta comprender porque esa persona, aun cuando fuera uno de sus subordinados, se muestra irritada.

2. **COMPRESION DE LOS DEMÁS**. El líder trata de estar enterado de los problemas de todos, sabe cerrar los ojos cuando alguien que trabaja con intensidad, calma; se muestra irritado y disminuye su rendimiento durante algún tiempo, únicamente porque su esposa esta

¹⁰ Pierre G. Weil. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. Kapelusz, Buenos Aires, (1990.) Pág. 58-59.

¹¹ Pierre G. Weil. Relaciones Humanas en el trabajo y en la familia. Kapelusz, Buenos Aires, (1990.) Pág. 60-63.

enferma o tiene dificultades de dinero. Trata de comprender al ser humano, empleando sus cualidades en su propio beneficio y de la colectividad.

3. **BUSQUEDAD DE LA UNANIMIDAD.** Trata de obtener el acuerdo de todos, evitando apoyarse sobre la mayoría, pues sabe que a veces la minoría tiene razón, le brinda la oportunidad de conquistar a la mayoría. Reúne periódicamente a los miembros de su grupo discutiendo con franqueza los diferentes temas y actuando de tal manera que cada uno se sienta responsable de sus tareas y se convenza de su utilidad e importancia en la empresa.

1.5 PROBLEMAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Los problemas que la mayoría de las personas tienen en el trabajo, cuando los tienen, en general son síntomas de algo mayor es decir, un empleado rara vez muestra una insatisfacción repentinamente o por capricho, posiblemente ha sobrellevado una queja guardada por un largo tiempo hasta que finalmente algún incidente provoca una demostración emocional.

A continuación se verán algunos de los problemas más comunes que se pueden presentar entre gerentes o jefes y empleados.

a) Ausentismo e impuntualidad.

Son problemas que la gerencia no puede ignorar aún cuando tenga asuntos más importantes que atender, que casi siempre los tiene. La productividad de muchos trabajos está directamente relacionada con la cantidad de tiempo que el empleado ocupa en ellos.

b) Peticiones denegadas.

Estas pueden variar en todos los grados de importancia, desde un permiso para salir unos minutos antes de la hora de salida, hasta un ascenso. Lo más importante para el gerente o jefe es recordar que cualquier petición de empleado es muy importante para él, pues en otra forma no lo haría.

c) Despido.

Es indudablemente la experiencia más lamentable y molesta para los gerentes o jefes como a los empleados. Siendo como es la naturaleza humana, los gerentes o jefes pueden tender a considerar un despido como algo plenamente merecido, mientras que los empleados tienden a verlo como algo injusto y malicioso

Estas son algunas de las razones por lo que las buenas relaciones humanas son difíciles de obtener hasta cierto grado, es un asunto de prácticas poco convenientes, en ocasiones se debe a las dificultades inherentes a la imposición y organización de un sistema de conducta a cualquier grupo de individuos, las formas peculiares a las cuales los individuos se conforman con preservar su dignidad cuando se encuentran formando parte del sistema. Se dice de hecho, que los problemas de las relaciones humanas en la industria son demasiado complejos y sutiles para ser tratados en una forma simple.

1.5.1 OBSTÁCULOS PARA UNAS BUENAS RELACIONES HUMANAS.

Primero han existido algunos intentos por mejorar el clima de trabajo en una organización, basándose en algunas ideas más bien inocentes.

Una de ellas es que la mayoría de las personas responden bien al enfoque personal y la clave para las mejores actitudes es enseñar al superior alguna etiqueta verbal, por ejemplo: llamar a sus empleados por su nombre; preocuparse por su salud y sobre todo apreciar el trabajo de los empleados.

Ciertamente no hay nada equivocado con respecto a la cortesía como medios para tratar a los empleados, la dificultad consiste en el hecho de que en ocasiones son descritos como panaceas o medicamento para curar un mal, cuando son bastante insuficientes para cambiar cualquier actitud desfavorable de los empleados.

Las buenas relaciones con los empleados son difíciles de alcanzar, debido a que el superior siendo humano, puede tener ciertas características que lo hacen más bien difícil de gustar a los demás.

Frecuentemente, el efecto de la actitud reservada de los empleados sobre las relaciones humanas, es crear la ilusión de que si no hay quejas todo va bien. Este silencio mal comprendido por los superiores, es un síntoma de tres serios obstáculos para establecer relaciones:

PRIMERO.- Es cierto que algunos gerentes no han aprendido a conocer la buena moral cuando la observan, la cual no está marcada por la ausencia de quejas sino más bien, por la naturaleza de las quejas que se hacen y la manera como se expresan.

SEGUNDO.- Se refiere a la falta de comprensión de la importancia de la psicología de las quejas mismas, esto es debido a que existen muchas frustraciones quizá inherentes a cualquier organización, ya que ninguna puede permitir a sus miembros actuar como ellos desean.

TERCERO.- Existe una tendencia, la cual se ha visto y hecho notar, es la de verse capturado por el propio papel. Por ejemplo: el papel del maestro por lo regular se considera como el de alguien que ayuda y guía.

Las ventajas de las relaciones humanas son ampliamente reconocidas en la actualidad y muchas empresas han hecho intentos deliberados por mejorar la moral y la lealtad de sus empleados. Sin embargo los resultados de estos experimentos a menudo son decepcionantes.

1.6 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES.

Relaciones humanas, es simplemente un término general para describir la forma como las personas que comprenden una organización piensan una de la otra y se tratan.¹²

Estas relaciones pueden ser consideradas buenas cuando impulsan las probabilidades de que la organización alcance sus metas y malas cuando no sea así.

En fechas recientes existían muy pocas teorías científicas de como pueden ser administradas las personas en el trabajo. Sin embargo, se emplearon dos métodos principales que indicaban ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana. Una de éstas era el método de coacción, en el cual se usaba la amenaza de despido para obligar al trabajador o individuo que no tenía independencia económica, a comportarse como el patrón lo deseaba. La otra, fue el método de compensación, en el que se usaba la recompensa o algún otro beneficio que costara dinero, ya fueran seguros o premios; como medio de atraer a los individuos hacia actividades que pudieran ayudar a su patrón.

A pesar que un método era negativo en su enfoque y el otro positivo, los dos suponían que la mayoría de las personas tenían que estar sujetas a ciertas formas de control externo con objeto de ser productivas en sus trabajos. El individuo tenía que ser disciplinado, tentado a ambas cosas.

Se puede resumir, que las personas eran algo más o menos incomprensibles y que se trataba con ellas por medio de la manipulación.

Actualmente, todavía existen la coacción y la compensación y existirán por mucho tiempo sin embargo, ya no se consideran como motivadores especialmente potentes, excepto bajo ciertas circunstancias, que no están consideradas como suficientes en sí mismas para obtener la cooperación del empleado o para estimular su moral. Aunque no es responsabilidad de alguien (jefe) juzgar el grado relativo correcto de la acción de un empleado hacia la recompensa o el castigo, más bien se debe tratar de comprender por que el empleado actúa o cree en esa forma para que las causas correspondientes puedan ser descubiertas.

¹² S. W. Gellerman. *La Administración de las relaciones humanas*. C.F.C.S.A., México. (1975). Pág. 13.

1.7 INVESTIGACIONES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES.

Los problemas derivados de la forma defectuosa de la empresa, se han venido desarrollando en los recursos humanos mereciendo la atención de los estudiosos de la materia, los cuales tratan de establecer las bases sobre las que pueda estructurarse un sistema que permita resolver los problemas que se susciten.

Los procedimientos no solamente no solucionan el problema por el contrario, pueden dar origen a otros problemas mayores, pues es bien sabido que la aplicación de cualquier método disciplinario siempre provoca la hostilidad del conjunto. Es posible que se experimente cierta mejoría en el comportamiento general como consecuencia de la disciplina impuesta, pero a cambio, puede ocurrir que disminuya el ritmo y la calidad de trabajo del grupo, ya que el trabajador lo hará con recelo y poco interés.

Las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionen buenos resultados humanos, además de una gran eficiencia. Uno de los métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, son por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y sistemas sociotécnicos enriquecidos. Su finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr una mayor productividad para la empresa.

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados, además de que constituye a la salud económica de la organización. Los elementos de un programa típico comprenden los siguientes aspectos: comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de la calidad de la vida laboral suelen desarrollar habilidades, reduciendo el estrés ocupacional y establecer relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.¹³

Surgieron algunos problemas debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Existía una excesiva división de la tarea y una sobredependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. Los trabajadores especializados estaban aislados socialmente de sus compañeros, debido a que su alta especialización disminuía el interés de la comunidad por el producto.

Muchos trabajadores eran tan impreparados, que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo. Disminuía la calidad y los trabajadores se alineaban. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones.

¹³ George Burstein, "Enhancing The Quality of Work Life", Business Forum (California State University, Los Angeles), Winter 1987. Pág. 23-27.

La verdadera causa fue que en muchas ocasiones el trabajo mismo, simplemente no era satisfactorio. Para algunos empleados su condición era tan incongruente, que mientras más trabajaban menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo.

El diseño del trabajo y organizaciones no ha considerado los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador. Los empleados tienen ahora dos razones para rediseñar los trabajos y las organizaciones y lograr una mejor CVT :

1. El diseño clásico originalmente ofreció una inapropiada atención a las necesidades humanas.
2. Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando.

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel, busca emplear las habilidades más avanzadas de estos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

De manera general, los programas de enriquecimiento del trabajo y CVT resultan atractivos desde el punto de vista de las necesidades humanas y del desempeño. Ayudan a los empleados pero también a la organización; se presenta una interrelación de contingencia. Las mejoras de CVT funcionan más ventajosamente en unas situaciones que en otras; los programas de CVT propician tanto costos como beneficios. Ambos deben tenerse en cuenta para determinar los beneficios reales y las necesidades de un cambio.

Varios experimentos innovadores dedicados a la calidad de la vida laboral y a los sistemas sociotécnicos (en los cuales toda la organización o una parte sustancial de ella crean un sistema equilibrado humano y técnico), se llevaron a cabo durante la década de 1970 en :

VOLVO. 1970.

Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalma, Suecia, que trato de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. Corrió ese riesgo porque confió en asegurar de ese modo una mayor satisfacción, productividad, así como una reducción en la rotación y el ausentismo.

Cada equipo cuenta con su propia área de trabajo y cada uno tiene bastante autonomía. El equipo se encarga completamente de asignar el trabajo de los diferentes miembros, así como de establecer el ritmo del mismo.

Volvo continuo sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones en toda Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalma, revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los

empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de una línea tradicional de montaje, pero siguen sintiendo un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo personal en el trabajo.

GENERAL MOTORS: TARRYTOWN. 1973

Las relaciones entre el sindicato y la gerencia de la industria automotriz han sido tradicionalmente conflictivas. Como una gran necesidad de los Trabajadores Automotrices Unidos, se creó en 1973, en Estados Unidos de Norteamérica, el Comité Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo.¹⁴ La planta de armado de Tarrytown de la General Motors, fue elegida como sitio piloto debido al deseo de solucionar primeramente los problemas más difíciles. Ocupaba el 17avo. lugar en la calidad (entre 18 plantas); tenía el nivel más alto de quejas, huelgas y el índice de ausentismo era del 12%.

Se creó y distribuyó una declaración de la filosofía para la calidad de vida laboral tomándose acciones para crear confianza y respeto entre administración y los trabajadores. Se inició un programa de entrenamiento para ofrecer a los empleados habilidades para la solución de problemas, análisis de costos, creación de equipos y comunicaciones.

El programa de CVT fue amplio, e introducido lentamente teniendo una base doble de apoyo de la administración y del sindicato. Surgió una planta rentable: ascendió al número uno de calidad y eficiencia, el ausentismo descendió a 3% y las quejas disminuyeron en un 97%.

Claramente, los empleados percibieron un nuevo medio en que se buscaban y aplicaban sus sugerencias, los trabajadores eran valorados por sus habilidades e ideas.

GENERAL MOTORS: FREMONT. 1973

La General Motors en Fremont se caracteriza por una prolongada historia de conflictos entre empresas y empleados, por una calidad deficiente y por un ausentismo extraordinariamente alto.¹⁵

Después Toyota y la General Motors formaron una empresa conjunta que desde entonces ha merecido el reconocimiento internacional por su calidad, productividad y excelente atmósfera de trabajo.

El contrato de trabajo se redujo de 400 páginas a 15, se estableció un sistema colaborativo de solución de problemas y se introdujo una cláusula muy rigurosa de seguridad de empleo. En consecuencia disminuyó el ausentismo, las clasificaciones de trabajo se redujeron de 28 a 4 y los empleados trabajan a hora como equipo. El número de quejas es casi insignificante.

¹⁴ Robert Guest, "quality of work life-learning from Tarry Town", Harvard Business Review, jul.august 1979, Pág. 76-87.

¹⁵ Robert R. Rehder y Martha Medaris Smith, "Kaizen and the art. Of labor relations", personer journal, december 1986, Pág. 83-93

Las razones de este éxito constan de varios elementos: a los empleados se les estimula a buscar sin cesar mejoramientos, a realizar su potencial personal y poner todo su empeño para crear un producto de calidad superior. El trabajo de equipo y la confianza mutua son dos preocupaciones fundamentales de la empresa. Cada empleado tiene la obligación de pensar y actuar como un gerente.

La empresa busca ante todo, producir una calidad de vida laboral que se base en el orgullo de los empleados en sí mismos, en su grupo y en su trabajo. Se insiste mucho en el trabajo en equipo, lo mismo que en la comunicación total.

A los empleados se les recomienda reconocer y respetar los derechos de los demás. El influjo de Toyota se advierte sobre todo en la insistencia de que haya armonía entre cultura, estructura y sistema de operaciones.

DIGITAL EQUIPAMENT: ENFIELD. 1983¹⁶

La planta que la Digital Equipment Corporation tiene en Enfield un sitio virgen: comenzó a embarcar en 1983. La jerarquía organizacional consta de 3 niveles; los empleados están bajo ordenes de los gerentes de grupo, quienes a su vez "reportan" al director de la planta.

El método sociotécnico de la planta de Enfield presenta dos características esenciales: administración participativa en equipo y enriquecimiento del trabajo. Se preocupa que los equipos operativos de 12 a 18 miembros se administren en forma autónoma y a cada empleado se le capacita para que tenga diversas habilidades y realice una amplia gama de tareas en el producto total. Se recurre a un sistema de sueldos basados en las habilidades para premiar a los que aprenden nuevas destrezas y conocimientos; se celebran reuniones regulares de grupo para fijar las metas, resolver problemas y lograr una mejor comunicación. Los equipos tienen la capacidad de establecer su propio horario de trabajo con un sistema de horario flexible.

Los resultados conseguidos en la planta de Enfield son importantes, se logró reducir el tiempo normal de construcción de módulos en un 40%, con la mitad de los empleados y con la mitad del espacio que suelen requerirse. Los gastos generales también son 40% menos que los normales y se redujeron en un 50% los costos de desperdicios.

¹⁶ Barry H. Proctor. "a sociotechnical work-design system at digital enfield: utilizing untapped resources" national productivity review, summer 1986, Pág. 262-270. Otro ejemplo del éxito logrado con programas de la C.V.T. en empresas pequeñas se da en Peter F. Sorensen, hijo. Tomas C. Head y Dick Stotz. "Quality of work life and the smal organiation: a four-year case study" grupu and organization studies, semtember 1985, pp 320-339

1.8 COMUNICACIÓN.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que le permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar este puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces separan a la gente.

1.8.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

El elemento más importante con que contamos en nuestro equipo social es el lenguaje, el cual lo utilizamos para conocer la conducta de nuestros semejantes y realizar toda clase de actividades. Gracias a las distintas formas de lenguaje registradas, entre ellas los libros, podemos adquirir conocimientos que de otra manera no estarían a nuestro alcance.

Para poder realizar una comunicación es necesario contar con un emisor, un receptor, y transmitir un mensaje. Esto se lleva a cabo a través de ocho pasos, sin importar si las dos partes hablan, usan señales manuales o se sirven de otro medio de comunicación:

DESARROLLAR UNA IDEA: Consiste en desarrollar una idea que el emisor desea transmitir. Este paso mas importante porque si el mensaje no vale la pena, todos los demás pasos serán inútiles. A este hecho aluden los letreros que a veces se ponen en las paredes de oficinas o plantas. :**"REFLEXIONA ANTES DE ACTUAR"**.

CODIFICACIÓN: Consiste en codificar (cifrar) el mensaje en palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para la transmisión. En este punto el emisor escoge el método de transmisión, a fin de organizar las palabras y símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión. Por ejemplo, una conversación no suele estructurarse del mismo modo que un memorándum.

TRANSMISIÓN: Una vez desarrollado el mensaje se transmite con el método escogido (llamada telefónica, memorándum, visita personal). Los emisores pueden seleccionar también ciertos canales y se comunican en el momento oportuno. Por ejemplo: quizá no sea el día mas propicio para pedirle al jefe un aumento de sueldo.

RECEPCIÓN: En éste la iniciativa pasa a los receptores, que se preparan para recibir el mensaje. Si es oral, necesitan saber escuchar; si el receptor no funciona bien el mensaje se pierde.

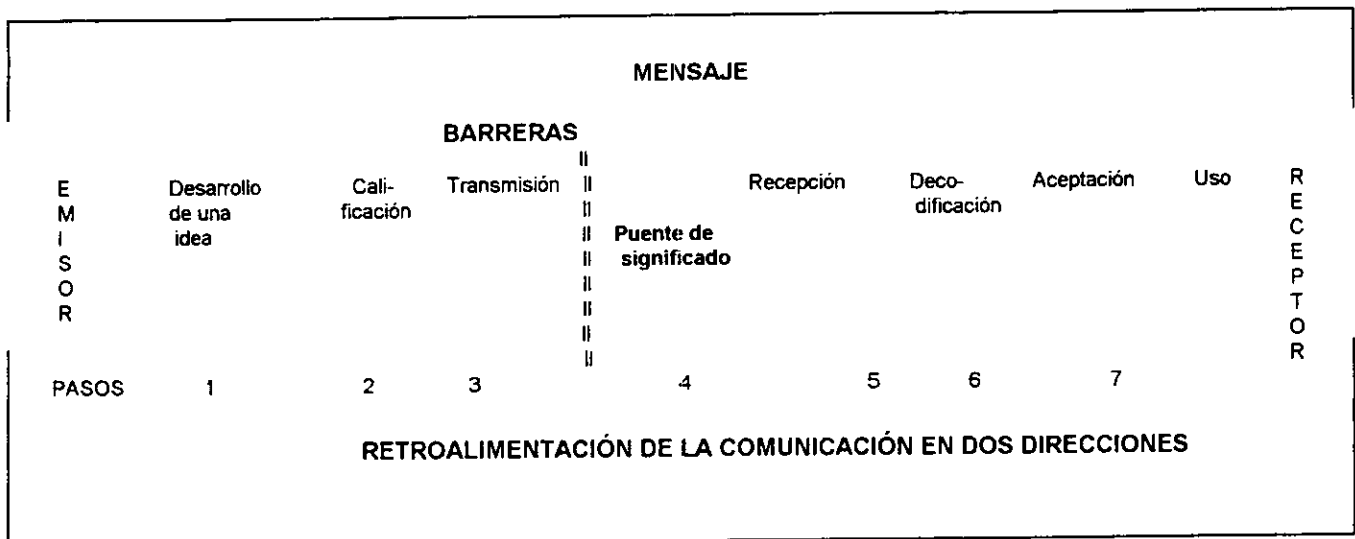
DESCIFRADO DE COMUNICACIÓN: Se codifica el mensaje para que sea entendido. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido.

ACEPTACIÓN: Una vez que los receptores han recibido y decodificado un mensaje, tienen la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo. A los receptores y emisores les gustaría aceptar sus comunicaciones con absoluta fidelidad, de modo que las actividades se lleven a cabo según lo planeado.

USO: Se trata de un paso decisivo de acción y en gran medida el receptor puede determinar qué hacer.

RETROALIMENTACION: Completa el circuito de comunicación, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y viceversa.

Todo lo anterior se explica en la figura siguiente:



1.8.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Aun cuando el receptor recibe el mensaje y haga un esfuerzo por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión del mismo. Estos obstáculos actúan como barreras de la comunicación; pueden anular, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado incorrecto.

Existen tres tipos de barreras:

PERSONALES: Son interferencias de la comunicación que provienen de emociones, valores y los malos hábitos de escuchar. Se encuentran a menudo en las situaciones de trabajo.

Con frecuencia incluyen una distancia psicológica (la sensación de estar separado emocionalmente) entre dos personas, que es semejante a la distancia física.

FÍSICAS: Son interferencias de la comunicación que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación. Una barrera física muy común es ruido repentino que distrae y temporalmente ahoga un mensaje oral. Otras son, las distancias entre las personas, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.

BARRERAS SEMÁNTICAS: La semántica es la ciencia del significado de las palabras en contraste con la fonética, que es la ciencia de los sonidos. Casi toda la comunicación es simbólica, se realiza por medio de símbolos (palabras, imágenes y acciones) que sugieren determinados significados. Esos símbolos son simplemente un mapa que describe un territorio real; de ahí que deban ser decodificados e interpretados por el receptor.

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de las cuales nos comunicamos. Los símbolos suelen tener varios significados y hemos de elegir uno de ellos. Algunas veces escogemos el significado erróneo y entonces se producen los malos entendidos.

1.8.3 SÍMBOLOS DE LA COMUNICACIÓN.

PALABRAS: Son el principal símbolo de la comunicación que se utiliza en el trabajo. Muchos empleados pasan más de la mitad de su tiempo realizando alguna forma de comunicación por medio de palabras. No obstante, se presenta un problema muy serio puesto que casi todas las palabras comunes tienen varios significados o acepciones.

SÍMBOLOS: Estas sirven para alcanzar la comunicación verbal. Las organizaciones las utilizan ampliamente, como anteproyectos, diagrama de avance, mapas, ayudas visuales en los programas de capacitación, modelos a escalas de productos y otras aplicaciones.

ACCIÓN (COMUNICACIÓN NO VERBAL): A menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros la interpretan. Por ejemplo un apretón de manos y una sonrisa tienen un significado, lo mismo sucede con un aumento salarial o con el hecho de llegar tarde a una cita.

1.8.4 ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN.

Las empresas se preocupan por mantener dentro de su organización un sistema de comunicación que favorezca la agilidad de las actividades de su personal.

COMUNICACIÓN FORMAL: La principal dificultad consiste en la administración de la empresa en virtud de la división de trabajo, se tiene que verificar a través de dos causas bien definidos (lineal y staff), los cuales se encuentran separados físicamente, funcionando en diversas secciones, cada uno persigue sus propios fines, sin que tenga comunicación con los demás.

Los empleados de las secciones se encuentran agrupados de acuerdo a las funciones que desempeñan, cada grupo con su jefe, que reporta a otro jefe de nivel jerárquico superior y así hasta llegar al gerente general. Es de esta manera como se trasmite la comunicación formal que actualmente se esta generalizando en tres sentidos:

a) **DESCENDENTE.**- Se manifiesta cuando el superior jerárquico da instrucciones, informa o de cualquier manera transmite ideas para que a través de los diversos ejecutivos, lleguen hasta los grupos primarios o personas que deben conocerlas.

b) **ASCENDENTES.**- Se manifiesta cuando el superior jerárquico queda informado por los mismos conductos, pero en el sentido inverso de la manera en que los subordinados acatan las instrucciones dictadas o de lo que piensan de las políticas y de las prácticas en general de la empresa.

c) **HORIZONTAL.**- Los gerentes efectúan gran cantidad de comunicación horizontal también llamada comunicación cruzada que es a través de las cadenas de mando. Es necesario para coordinar el trabajo con miembros de otros departamentos. También se hace porque la gente prefiere la informalidad de este tipo a subir y bajar por la cadena más formal de mando. Con frecuencia la comunicación lateral es el patrón dominante en el nivel gerencial.

COMUNICACIÓN INFORMAL: Dentro de las empresas existe la comunicación informal, estableciendo las relaciones no oficiales entre compañeros, aun cuando pertenezcan a diferentes áreas de trabajo; estas pueden ser personales o de grupo dándose de manera espontánea, ya sea a la hora de comer o en cualquier otra situación, con la finalidad de organizar algún club o simplemente una reunión.

La relación informal se deriva de las motivaciones individuales originadas en el hogar. El grupo primario elemental es la familia y es en ella donde se adquieren principios, se forman opciones y se trazan metas.

HUMANO.**2.1 DEFINICIONES.**

Antes de dar las diversas definiciones de personalidad, primero hablaremos de donde se deriva. La palabra "personalidad" derivada de la frase latina *personare* que significa "sonar a través de", por lo que la persona se refería a la boca de la máscara por la que salía la voz del actor en las representaciones teatrales de los actores griegos.

Cicerón empleó el vocablo para significar la forma en que cada uno aparece ante otros y no como realmente es.

May la define como la organización total de tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo.

Kempf establece que la personalidad es el modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos egocéntricos y las demandas de su ambiente.

Blos establece la personalidad como el sistema integrado de las actitudes y tendencias de conductas habituales del individuo, que representa su ajuste característico a su ambiente.

Personalidad.- todo aquello que se nos presenta en un hombre formando una totalidad, integrada por sus aptitudes, inteligencia, temperamento y su carácter.¹⁷

Personalidad.- Para los especialistas de la conducta humana tiene un significado técnico. Para ellos, la personalidad se refiere a la persona total, comprende tanto lo que usted dice como lo que usted piensa de las diversas situaciones con las que se enfrenta diaria y constantemente.¹⁸

Personalidad.- Son las características en cierta medida predecibles, los patrones de conducta permanentes, la respuesta que cada persona da a los estímulos de la existencia tanto consciente como inconscientemente y que son determinantes de su "estilo de vida".¹⁹

Personalidad.- El término se ha reservado para la estructura hipotética de la mente; para los procesos y establecimientos consistentes que se manifiestan en forma repetida en los

¹⁷ Gregorio Fingerman, *Relaciones humanas*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires (1971). Pág. 42.

¹⁸ Adam Sferri, *Personalidad y Relaciones Humanas*. Editorial McGraw-Hill, México. (1970) Pág. 55

¹⁹ Frank A. Geldard, *Fundamentos de Psicología*. Editorial Trillas. México. (1968). Pág. 135

procedimientos internos y externos que constituyen en la vida de un individuo. La personalidad no es entonces una serie de hechos biográficos, sino algo más general y duradero que se infiere de los hechos. Murray y Kluckhohn, 1953.

Personalidad.- Es el órgano gobernante del cuerpo; un instinto que desde el nacimiento hasta la muerte está incesantemente ocupado en las operaciones funcionales transformativas. Murray, 1951 a, pág. 436.

Personalidad.- En cualquier momento de su historia es la constitución jerárquica, problemática, imperceptible, localizada en el cerebro en ese momento de la total o completa y compleja reserva de propiedades psicológicas entre relaciones dependientes de la sustancia y la estructura (elemental, asociativa, organizacional). Murray, 1968, pág. 6.

Personalidad.- Patrón único de los pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo, que persisten con el tiempo y en diversas situaciones.²⁰

Allport en 1937 declara que, "la personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan los ajustes únicos a su ambiente".

Allers, define la personalidad como "aquella ley de preferencia de valores basado en la cual el hombre individual ajusta su acción".

Jaspers define la personalidad diciendo que es "el conjunto de las relaciones comprensibles de la vida anímica, variables de un individuo a otro", o, como " él todo de las relaciones genéticas comprensibles" de un sujeto.

2.2 CUADRO COMPARATIVO O DESCRIPTIVO DE LAS DIFERENTES

TEORÍAS.

El curso de las teorías de la personalidad se podría concebir como un estudio científico de un caso individual. Pero, aunque el centro de atención principal se fije en la caracterización de las cualidades distintivas del individuo, se consideran también las similitudes y diferencias entre personas.

En ocasiones nos formamos imágenes o concepciones de nosotros mismos y de los demás, siendo estas nuestras propias teorías de la personalidad. Podrán ser muy generales, con poca estructura formal, o podrán seguir acaso una de las teorías corrientes de la personalidad.

Para describir la personalidad y comprenderla se puede realizar a través de una o varias teorías para poder dar una interpretación. La única interpretación, podrá aplicarse

²⁰ Floya L. Ruch. Psicología y vida, Editorial Trillas, México. (1978). Pág. 119.

solamente a un margen reducido de conductas, debido a que l es compleja y producto de muchas causas que cooperan simultáneamente, el hecho de utilizar todas las interpretaciones de una teoría refuerza por regla general, el poder explicativo. Sin embargo, el método eléctico (implica la elección de aquello que se considera mejor de cierto número de teorías); podrá proporcionar acaso una fuerza explicativa mayor todavía. Algunas interpretaciones explicativas de uso corriente son las del "yo", las actividades, las necesidades, el principio del placer, dolor y los rasgos.

A continuación daremos una breve descripción de las teorías más relevantes de la personalidad.

AUTOR	TEORÍA	DESCRIPCIÓN DE LA PERSONALIDAD
<p>FREUD 06 mayo 1856</p>	<p>ETAPAS DEL DESARROLLO</p>	<p>Los rasgos principales de la personalidad se establecen durante la infancia y el desarrollo subsiguiente no mas que una elaboración de dichos rasgos. Cada etapa psicosexual tiene necesidades y satisfacciones significativas, formándose rasgos específicos durante cada etapa, lo cual provoca que las necesidades sean satisfechas o frustradas. Estas, suelen subsistir como determinantes principales de la personalidad.</p>
<p>ERIKSON 15 junio 1902</p>	<p>CICLO DE LA VIDA</p>	<p>Desarrolla las etapas psicosexuales de Freud, pero pone el acento en los determinantes sociales del desarrollo de la personalidad, cree que los conflictos principales de la vida temprana solo parcialmente están causados por frustraciones de instintos sexuales. Ve al ego como un elemento de la personalidad que media entre las necesidades del organismo, las demandas del medio y las coordina.</p> <p>Divide los ciclos de la vida en ocho etapas: confianza frente a desconfianza, autonomía frente a vergüenza y duda, iniciativa frente a culpa, competencia frente a inferioridad, identidad frente a dispersión de actividades, intimidad frente al aislamiento, generatividad frente estancamiento e integridad del ego frente a la desesperación.</p>

<p>ALLPORT 11 nov. 1897</p>	<p>EL NIÑO FRENTE A LA PERSONALIDAD ADULTA</p>	<p>Las materias primas de la personalidad son el cuerpo, el temperamento y la inteligencia. Se consideran como constantes del desarrollo de la personalidad.</p> <p>El patrón básico del crecimiento está en el contenido genético y los procesos de maduración, tienen lugar si las condiciones presentes son apropiadas.</p> <p>La cualidad sobresaliente de la persona madura está en la capacidad de proponerse objetivos y esforzarse continuamente por alcanzarlos. Son los objetivos más que los impulsos, los que constituyen la característica distintiva de la condición humana; estos proporcionan organización, estabilidad, dirección a la personalidad y a la vida. Cree que la maduración sólo es posible para aquellos que poseen tendencias innatas y aprendidas de vivir cómodamente dentro de un medio ambientado.</p> <p>Las funciones cognoscitivas y motivacional experimentan en la personalidad cambios importantes, de modo que el estado adulto es cualitativamente distinto de aquellos de formas más tempranas. Con el desarrollo, conocimiento y la motivación se van haciendo cada vez más inseparables, a medida que él asume el papel de rector principal en la personalidad.</p>
<p>ADLER 07 feb. 1870</p>	<p>AFAN DE SUPERIORI DAD</p>	<p>La conducta humana está motivada por el afán de superioridad destinado a compensar un sentimiento de inferioridad. El esfuerzo por pasar de la inferioridad a la superioridad adopta la forma concreta de alzar un objetivo que es un ideal. Este objetivo o ficción orientadora, podrá no ser consciente pero sus efectos son manifiestos en la conducta del individuo.</p> <p>Los objetivos dominantes en nuestra vida como las causas últimas de nuestra conducta se pueden considerar también como principios de organización que constituyen la raíz de la mayor parte de nuestros esfuerzos.</p>

		<p>Algunas de las ficciones típicas que motivan a la gente son: seguridad financiera, libertad de trabajo, una relación amorosa omnicompensiva, una vida de reconocimiento o una vida de felicidad total.</p> <p>Los factores biológicos, son transformados por el estilo de vida. Uno de sus componentes principales es la interpretación única del mundo y del "yo", que toma forma tempranamente en la infancia y se va haciendo cada vez más dominante con la edad.</p>
<p>MORENO 22 mayo 1892</p>	<p>SOCIOMETRIA</p>	<p>Ideó la técnica para evaluar las atracciones, los rechazos y las indiferencias que caracterizan a los individuos en su interacción diaria. Clasificándola en principios de la siguiente manera: átomo social, tele, calentamiento, representación de roles, espontaneidad, creación, preservación cultural, desarrollo de grupo ley sociogenética y medición.</p>
<p>MURRAY 13 mayo 1893</p>	<p>NECESIDADES HUMANAS</p>	<p>El conocimiento de las necesidades o los motivos de un individuo permite comprender su conducta.</p> <p>El conjunto de los elementos asociados a la necesidad se designan como integrado de necesidades; esto incluye el estímulo (presión), que pone en movimiento; el estado de déficit (necesidad), la actividad instrumental (la acción), las imágenes y emociones asociadas, el objeto o incentivo que satisface la necesidad.</p> <p>La capacidad de satisfacer necesidades se designa como poder de refuerzo, si se descubren las necesidades de otros y hacemos cosas para satisfacerlos, podremos controlar su conducta. La conducta es el producto de motivos activos; la disposición motivacional sólo puede observarse cuando se hace activa.</p>

<p>SULLIVAN 21 feb. 1892</p>	<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p>	<p>Las relaciones interpersonales constituyen el núcleo de su teoría, creía que la personalidad nunca se separa de las otras personalidades. Todo lo que la personalidad ha sido, es y va hacer</p> <p>Proviene de contactos interpersonales hechos durante su vida.</p> <p>Aún los pensamientos y los procesos mentales más íntimos son los productos del ambiente interhumano y están apoyados en experiencias interpersonales, se fuerzan los sueños, pensar, recordar y otros procesos introspectivos.</p> <p>Las tensiones pueden ser de tipo básico, orgánico y biológico, para incorporar más tarde las tremendas tensiones de la convivencia social.</p> <p>Puede considerarse de dos modos: como sistema interior que mantiene al hombre unido, para que se enfrente a la lucha de vivir y en lo externo; al hombre como recipiente de presiones venidas del exterior.</p> <p>La ansiedad y la tensión se encuentran tan singularmente entretnejidos en su teoría, que a veces es difícil distinguir entre causa y efecto.</p> <p>Personificaciones son las primeras imágenes que del "yo" se adquiere y más tarde, las de otros seres humanos. La personificación compartida por una mayoría de personas en un mismo ambiente se vuelve estereotipo.</p> <p>Los tres niveles de experiencias cogniscitiva son: el prototátixo, paratáxico y sintáxico.</p>
----------------------------------	---------------------------------------	--

Estas son sólo algunas teorías de la personalidad, ya que este término es amplio y en ocasiones difíciles de definir, no obstante todas las teorías presentan algo en común, la preocupación por proporcionar más información que conduzca a otras nuevas o a comprender mejor este término.

Como se podrá observar, el ser humano necesita satisfacer necesidades de todo tipo para lograr tener una estabilidad que le permita establecer relaciones con sus semejantes. Si

alguna de ellas no las logra se ven frustrados sus objetivos, lo que puede provocarle disgusto con todo lo que le rodea.

2.2.1 TEORÍA DE MURRAY.

Henry Murray acuñó el término de "personología", que significa el estudio científico de la personalidad total.

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD.

El estudio de la personalidad de acuerdo con el autor menciona que en ciertos aspectos cada hombre es:

1. Como los demás hombres: Esto se debe a que algunas de sus determinantes comunes a toda la especie, como las características biológicas, que son comunes a todos los hombres, en el medio ambiente físico que habitan y en la sociedad y cultura que se desarrollan. El estudio de la personalidad está más enfocado a las particularidades y cualidades que distinguen a los individuos, dando menos importancia a lo común del ser humano y a su condición hereditaria.

En el transcurso su vida, el hombre aprende como debe adaptarse y asimilar su medio ambiente, en su desarrollo también aprende a satisfacer sus necesidades fisiológicas que se le presenten; todo esto lo realiza como miembro de una sociedad, esto nos recuerda la fuerte interdependencia social entre los hombres.

2. Como algunos otros hombres: Frecuentemente se hace mención de las similitudes de rasgos de la personalidad en miembros de grupos, agrupaciones socioculturales, o miembros de las mismas unidades sociales, como son las naciones, tribus y clases; pero no se limita sólo a estas agrupaciones y unidades sociales, sino que estas similitudes en la personalidad también se encuentra en individuos que operan en actividades comunes, como los que han ejercido autoridad sobre grandes grupos y durante mucho tiempo, o como los que han nacido en la riqueza o en la pobreza.

3. Como ningún otro hombre: Es evidente que un hombre sea diferente a otro u otros hombres, porque su percepción, su sentir, sus necesidades y su comportamiento, como también su historia, surgieron de patrones característicos muy personales y diferentes a los de otros individuos; estas diferencias se inician desde la información genética recibida de sus padres, además la singularidad esencial de cada personalidad es producto de infinitas y sucesivas interacciones entre la constitución del individuo que madura y situaciones ambientales diferentes, las interacciones se dan desde el nacimiento en adelante.

De este modo existen particularidades de lo heredado y del ambiente especialmente en el número, clase y orden temporal de situaciones encontradas que confluyen rigurosamente en el curso de la vida.

Murray y Kluckhohn, menciona que el pensamiento claro y ordenado en la formación de la personalidad, está facilitado por cuatro determinantes (y sus interacciones):

1. **DETERMINANTES CONSTITUCIONALES.** Para que lo hereditario y lo ambiental puedan figurar como determinantes, deben considerarse como un todo (no por separado) para que las consecuencias de estas interacciones de potencialidades biológicas y ambientales den una modificación en la personalidad.

Desde que el niño nace y empieza a intercalarse con su medio ambiente, no se puede separar (organismo ambiental).

El sexo y la edad son de los determinantes constitucionales evidentes de la personalidad y están influidas por caracteres físicos como: estatura, pigmentación, fuerza y conformidad de las facciones.

2. **DETERMINANTES DE GRUPOS SOCIALES.** La estabilidad de organización de una sociedad tiende a manifestar rasgos de personalidad más definidos y con mayor frecuencia que los de otras sociedades, es decir; cuando la organización y estabilidad de una sociedad es mayor, la frecuencia en que manifiesten ciertos rasgos de personalidad identificando a su sociedad serán mayores.

Es importante tener en cuenta un orden concéntrico del grupo social a que pertenece el individuo, iniciando desde el gran grupo nacional o internacional hasta llegar a la pequeña ciudad, de esta forma podemos establecer las diferencias de las determinantes de grupos sociales.

3. **PAPEL DE LAS DETERMINANTES.** Papel asignado por el grupo o la sociedad, como los asignados, basándose en la edad y sexo, o en la clase o grupo ocupacional. Por ejemplo, cuando se visita al dentista en su consultorio, su conducta concuerda con lo estereotipado como dentista, tan perfectamente que se dice a menudo erróneamente "en verdad" "es una persona bien ajustada"; para ello la persona dedicada al estudio de la ciencia debe ser disciplinada para conseguir, que detrás de la superficie del hombre cultivado se reúnan patrones perfectos correspondientes a un dentista, en caso contrario difícilmente será comprendido.

4. **DETERMINANTES SITUACIONALES.** Los individuos tienen acontecimientos, pueden ser casuales y de pequeña duración, como accidentes que son imposibles de prescribir con anticipación ni por patrones culturales, ni por interrelaciones sociales y pueden ser decisivos, en el rumbo de la vida de un individuo.

La personalidad de un individuo es el producto de disposiciones heredadas y experiencias ambientales. Las experiencias se dan dentro del campo de su ambiente físico, biológico y social y están modificadas por la cultura del grupo. Las semejanzas de las prácticas de vida y herencia tenderán a producir características de personalidad similar en diferentes individuos ya sea en la misma sociedad o diferentes.

NECESIDADES HUMANAS

Murray también proporcionó la definición de necesidad:

Definición: Son inherentes a la definición de Murray por lo menos en seis puntos importantes, acompañados de acciones corolarios (Murray, 1938).

1. " Una necesidad es un " constructo ", es decir, un término hecho por el hombre.
2. " Que representa a una fuerza"; o sea que dentro de la persona hay poder y fuerza.
3. " En la zona cerebral "; esto es, la idea de regulación de que la personalidad surge del cerebro .
4. " Que organiza... la acción"; lo cual equivale a que es más que una simple actividad fortuita.
5. " Para transformar en cierta dirección "; o sea que la persona va hacer diferente como resultado de la necesidad.
6. " Una situación insatisfactoria que existe"; es decir, la necesidad surge de la insatisfacción para llegar a una meta de satisfacción.

Los corolarios de nivel inferior, son:

1. La necesidad puede ser " provocada por procesos internos " o, " con mayor frecuencia, por...fuerzas ambientales".
2. " Acompañada la necesidad un sentimiento o una emoción singular".
3. " Puede ser débil o intensa ".
4. Puede ser " momentánea o perdurable ".
5. Por " lo general persiste y da lugar a cierto tipo de conducta o de fantasía franca".

TRES FASES DE NECESIDADES

Las actividades del organismo se dejan dividir por regla general, en tres clases. Suele haber:

- 1) Un estado incipiente (un desequilibrio de alguna clase).
- 2) Una actividad orientada a cambiar la situación.
- 3) Un estado final.

Una de las mejores pruebas de la existencia de necesidades es el grado de propensión del organismo a responder a la misma situación de estímulo en diversos momentos.

Pueden distinguirse tres estados de necesidad, a saber:

1. Una fase iniciativa, en la que ningún estímulo despertará la necesidad.

2. Una fase de propensión, en la que solo determinados estímulos despertarán la necesidad.
3. Un estado activo, en el que la necesidad impele (incitar) a la persona a buscar satisfacción, aun sin la presencia de un estímulo apropiado.

Existen cinco tipos diferentes de necesidades:

Primarias y secundarias.

Proactivas y reactivas.

Francas y encubiertas.

Centradas y difusas.

De efectos y de modo: con actividad proceso.

NECESIDADES DE TIPO PRIMARIO Y SECUNDARIO.- Son necesidades primarias del hombre a veces llamadas viscerogénicas, de naturaleza orgánico-biológica; como el agua, alimento, aire; eliminar los residuos corporales y en opinión de Murray la actividad sexual, que es principalmente orgánica en ambos sexos.

Las necesidades secundarias o psicogénicas, provienen de las necesidades primarias de un modo difuso e indirecto. Comienzan por aparecer las primarias y luego vienen las secundarias.

NECESIDADES DE TIPO PROACTIVO Y REACTIVO - Esta distinción entre tipos de necesidades parece ser redundante en la clasificación primaria-secundaria, puesto que necesidad proactiva significa aquella originada dentro de las personas y reactiva, la originada fuera de la persona.

NECESIDADES DE TIPO FRANCO Y ENCUBIERTA.- Se ve que es posible expresar abiertamente algunas necesidades. Están sancionadas por la sociedad, que incluso premia de un modo u otro a quien las satisface. Tales necesidades reciben el nombre de francas o francas, ejemplo de ello es el logro, la defensa y la superación.

NECESIDADES DE TIPO CENTRADO Y DIFUSO. - Necesidades que se satisfacen por la cercanía con un objeto ambiental, se les llama centrada y solo las satisface un objeto o en algunos casos, unos cuantos objetos. En la necesidad de evitar daños, el sujeto desea y necesita evitar todo tipo de dolor, el cual tiene la cualidad universal de herir y todo mundo desea evitarlo; es posible organizar un orden, de superior a inferior, de estímulos reductores del dolor; pero cruzado cierto punto el dolor es dolor y el sujeto necesita evitarlo totalmente.

NECESIDADES DE TIPO DE EFECTO Y DE MODO.- Es producir aquello que lleva hacia un objeto meta, directo e identificable.

El modo como satisfacemos una necesidad puede tener la misma importancia que la meta que se busca.

NECESIDADES VISCEROGENICAS:

- **DOMINIO.** Los individuos manifiestan a menudo el dominio en su conducta y muestran un sentido poco común de confianza en sí mismos, se sienten capaces en relación con otros, no se arredran (acobardan) ante las personas investidas de autoridad ni ante aquellas que ocupan cargos muy respetados. Se sienten capacitados para salir adelante en la mayoría de las situaciones a las que se enfrentan. Es raro que experimente sentimientos de inferioridad, especialmente en relación con otras personas. Sin embargo, una expresión no tan manifiesta de la necesidad de dominar es la de la persona que desea imponer sus deseos o sus condiciones a otros. A semejante persona le faltará acaso la calidad de reciprocidad, la incapacidad de ver el mundo desde el punto de vista de otros, se traduce a menudo en sobreestimación de la propia personalidad.
- **DEFERENCIA.** Se manifiesta en relaciones interpersonales tales como la voluntad de acceder al deseo de otra persona a causa de la admiración que se siente por ella. Se refiere a la aceptación voluntaria de una posición subordinada con respecto a otros. El individuo que experimenta esta necesidad intensa desea trabajar en favor de la persona a quien admira y respeta o asociarse con ella.
- **AUTONOMÍA.** Se manifiesta y experimenta de los siguientes modos: resistiendo a la autoridad (todo aquel que posee autoridad sobre la persona es visto automáticamente como una amenaza); mediante resistencia a la coacción (la persona deseosa de autonomía no puede conformarse con algo que ha sido sugerido por otros); siendo independiente; sintiéndose libre y no obligada con respecto a normas y regulaciones: luchando contra restricciones y limitaciones, así como desafiando las convenciones y rigiéndose uno por sí mismo con objeto de permanecer libre de compromisos u obligaciones con respecto a otros. Cabría describir a la persona con una necesidad intensa de autonomía como negativista, independiente, irresponsable, no conformista, radical, voluntariosa u obstinada.
- **AGRESIÓN.** Se manifiesta objetivamente en la conducta y subjetivamente en la necesidad de resistir a la fuerza de luchar y tomar venganza, de superar a otro violentamente, atacar y lastimar animales o humanos, oponerse a los derechos de un rival y negarlos. Pueden presentarse aspectos emocionales como: ira, irritación, enojo, odio y deseo de venganza. A la persona con una necesidad de vehemencia (se mueve impetuosa o violenta) y agresión; se le puede describir como malévola, mal intencionada, e irritable, negativista, despiadada, cruel, destructora, vengativa, crítica, acusadora, abusiva, dominadora, ruda y despótica.
- **CUIDAR.** La persona maternal es la que goza haciendo cosas que implican la atención de otros y desea intensamente hacerlo. Algunas formas de expresar la necesidad de cuidar son las de: prestar ayuda a alguien que la necesita, guiar y asistir a los débiles, heridos, jóvenes, solitarios e inválidos. Otras formas de expresión comprenden la protección la crianza la atención, la alimentación, la simpatía por alguien, los sentimientos de lástima, compasión y ternura.

- **ÉXITO.** Podrá fusionarse con prácticamente todas las demás necesidades. Un individuo querrá tener éxito para conseguir poder sobre los demás; otro buscará acaso el éxito para demostrar que no es inferior; otro se verá impedido a buscar en el éxito, porque se siente inseguro y hay además muchas otras fusiones semejantes. Algunas formas de expresarlo son: dominar situaciones difíciles, controlar, manipular y organizar objetos físicos, superar obstáculos, alcanzar altos niveles, rivalizar con competidores y superarlos, ejercitar los talentos y las facultades de que disponen para hacer bien las cosas.
- **HUMILLACIÓN.** Podrá aceptar positivamente la crítica, el reproche o el castigo; se somete sin resistencia a las demandas de los demás; renuncia fácilmente, se rinde y entrega al destino; admitirá fácilmente sus fracasos, errores y aceptara la derrota como algo natural; podrá buscar personas a quienes puedan confesar sus pecados; se revuelve en la crítica de sí mismo; busca el dolor, castigo y el daño infligido por otros e inclusive goza en ellos. El elemento de autodesprecio está siempre presente en la persona que experimenta la necesidad de humillación. Algunas emociones que la acompañan son: la culpabilidad, vergüenza, depresión, impotencia y desesperación.
- **RELACIÓN SEXUAL.** Presenta lo mismo que las otras necesidades. Sin embargo, todas ellas poseen una cualidad sensual. Este tipo de necesidad es activa cuando el individuo se complace mirando, tocando o escuchando a una persona del sexo opuesto; estando cerca de ella. Esta necesidad varía en intensidad, de una preocupación constante a una sensación ocasional de tensión.
- **SENSACIÓN.** Puede describirse como el hecho de obtener placer de experiencias sensitivas y motoras, así como de experimentar tensiones; cuando dichas experiencias no son posibles. Todas las modalidades sensitivas son fuente de semejantes tensiones y placeres, las visuales, táctiles, del gusto, del olfato, etc. La persona que goza de un buen ejercicio físico tiene probablemente también una necesidad de sensación.
- **EXHIBICIÓN.** Aquel que presente este tipo de necesidad tendrá una gran diversidad de conductas. Algunas de las más corrientes son: impresión, ser visto y oído, excitar, asombrar, fascinar, intrigar, entretener y escandalizar; tratar de crear una reacción en los demás. Las personas quieren ser observadas por otros. Experimenta tensión cuando no se le observa o cuando se ignora. Muchas personas se visten deliberadamente para llamar la atención.
- **ASOCIACIÓN.** Significa buscar compañeros, trabajar estrechamente con otros en un esfuerzo de equipo, ser querido por aquellos a quienes se quiere, relacionarse en forma íntima con determinadas personas o ser atractivo a algunas de estas. La necesidad varía pronunciadamente con los individuos, desde aquellos que desean la amistad de todo el mundo que conocen a aquellos que son autosuficientes y no realizan esfuerzo alguno para contraer amistades. Las amistades se basan en una diversidad de factores: una persona querrá simplemente a aquellos que la quieren a ella; busca personas que le son inferiores o dependientes; una más intenta trabar (unir dos cosas para darle más fuerza) amistad únicamente con aquellos que se le parecen mucho, en tanto que otros se esfuerzan por hacerse amigos de personas influyentes.

- **AYUDA.** Significa que las necesidades de una persona son atendidas por alguien más. La necesidad de ayuda son: las necesidades de ser uno querido, aconsejado, protegido, cuidado, guiado, consolado, perdonado, soportado, estimulado y de que se simpatice o empatice con él. La dependencia a menudo se asocia con esta necesidad. El individuo no es capaz de hacer frente a una situación y demanda la ayuda de otros.
- **ORDEN.** Se manifiesta en una conducta orientada hacia la organización del medio ambiente inmediato. Algunas personas experimentan el apremio de poner las cosas en orden, limpiar, disponer los muebles y la ropa pulcramente, de organizar y clasificar los libros y otras posesiones. La persona experimenta tensiones cuando su hogar o su cuarto están en desorden. Esta necesidad no le resulta fácil al adulto aprenderla, lo que parece aplicarse también a la mayoría de las demás necesidades. La tendencia exagerada hacia el orden constituye un síntoma de disfunción de la personalidad.
- **COMPRESIÓN.** La necesidad de conocimiento puede adoptar alguna de las formas, sintetizar ideas y llegar a generalizaciones. Experimentando tensiones de relación con objetivos intelectuales. Algunas manifestaciones son: behaviorales (conductas) reales de la necesidad de comprensión son, según Murray; la tendencia de formular preguntas, el interés por la teoría, la propensión a analizar acontecimientos y extraer generalizaciones, el gusto por la discusión y la argumentación, la atribución de gran importancia a la lógica y al razonamiento, autocorrección y autocrítica el hábito de formular las opciones con precisión intentos insistentes de hacer que el pensamiento corresponda a los hechos, la especulación desinteresada y un profundo interés en formulaciones abstractas, tales como: matemáticas y filosofía. Perseguir esas actividades sin proponerse otro objetivo, ejemplificar el funcionamiento de las necesidades de conocimiento y comprensión.

NECESIDADES PSICOGENERICAS (SECUNDARIAS)²¹

- **HUMILLACIÓN.** Someterse pasivamente a una fuerza externa.
- **ÉXITO.** Realizar algo difícil.
- **ASOCIACIÓN.** Acercarse a una personalidad y cooperar o estar gustosamente a la recíproca con ella.
- **AGRESIÓN.** Superar la oposición violentamente
- **AUTONOMÍA.** Hacerse libre, sacudir las restricciones y salir del confinamiento.
- **OPOSICIÓN.** Superar o compensar un fracaso.
- **DEFENSA.** Defender el "yo" contra asalto, crítica y reproche.
- **DEFERENCIA.** Admirar y apoyar a un superior.
- **DOMINIO.** Controlar el individuo su medio ambiente humano.
- **EXHIBICIÓN.** Producir una impresión.
- **EVITACION DEL DAÑO.** Evitar dolor, lesión física, enfermedad y muerte.

²¹ Modificado de C. Hall y G. Lindzey. Theories of Personality. 32a. Ed. John Wiley and Sons, 1970, p.p. 176-177. Adaptado de Explorations in Personality, editado por Henry A. Murray. Copyright 1938 de Oxford University Press, Inc. Renovado en 1966 por Henry A. Murray. Reproducido con autorización de los editores.

- EVITACION DE INFERIORIDAD. Evitar la humillación.
- DESEO DE CUIDAR. Proporcionar simpatía y satisfacer las necesidades de un objeto indefenso.
- ORDEN. Ordenar las cosas.
- JUEGO. Actuar por "placer", sin más propósito.
- REPUDIO. Separarse el individuo de un objeto negativamente apreciado.
- SENSACIÓN. Buscar impresiones sensuales y hallar placer en ellas.
- ACTIVIDAD SEXUAL. Establecer y fomentar una relación erótica.
- APOYO. Ver satisfechas sus necesidades por la ayuda simpatizante de un objeto aliado.
- COMPRENSIÓN. Poner preguntas generales o responder a ellas.
- PRESIÓN. Murray (1938) se sirve del término de "presión" para hablar del estímulo o de la situación. Cree que la dificultad con la palabra estímulo, proviene de que su significado es circular; en efecto, un estímulo es todo aquello que induce una respuesta y una respuesta resulta de la acción del estímulo. Murray cree que deberíamos estar en condiciones de especificar los estímulos y situaciones sin esta circularidad. Una presión hace algo a una persona o para ella.

La idea de la presión está en que el medio ambiente podrá forzar a la persona a adoptar determinados roles o crearle dificultades.

La necesidad es activada por la presión y da origen a determinadas actividades que calman la necesidad y reduce la tensión.

Las presiones, Murray las lista de la siguiente manera:²²

1. FALTA DE SOPORTE FAMILIAR: Discordia cultural y familiar, disciplina caprichosa, separación de los padres, ausencia de un progenitor, (padre, madre), enfermedad de un progenitor (padre, madre), muerte de un progenitor, progenitor inferior, (padre o madre), progenitor desigual (padre o madre).
2. PELIGRO DE INFORTUNIO: Falta de apoyo físico, estatura, agua, soledad, obscuridad, tiempo inclemente, relámpago, fuego, accidente, animal.
3. FALTA O PERDIDA: De alimentación, posesiones, compañía, variedad.
4. RETENCIÓN DE OBJETOS
5. REPUDIO.
6. RIVAL, COMPETIDOR Y CONTEMPORÁNEO.
7. NACIMIENTO DE UN HERMANO O HERMANA.

²² Modificado de C. Hall y G. Lindzey, *Theories of Personality*, 32a. Ed. John Wiley and Sons, 1970, p. 181 Adaptado de *Explorations in Personality*, editado por Henry A. Murray., Copyright 1938 de Oxford University Press, Inc. Renovado en 1966 por Henry A. Murray. Reproducido con autorización de los editores.

8. AGRESIÓN: Malos tratos por parte de un varón a una mujer mayores de edad, malos tratos por parte de compañeros pendencieros (que riñen).

9. AGRESIÓN Y DOMINIO: Castigo.

10. DOMINIO, COACCIÓN Y PROHIBICIÓN.

11. DOMINIO-NECESIDAD DE CUIDAR. Idealismo paterno del ego, (padre, madre), físico, con vocación, casta, intelectual, progenitor posesivo, (madre,padre), progenitor excesivamente solícito, temores, accidente, enfermedad, malas influencias.

2.2.2 TEORÍA DE SULLIVAN.

Hay Stack Sullivan, el más empírico de los teóricos del psicoanálisis. se apega a los hechos observados y denomina doctrinas a las teorías.

Sullivan llama a su sistema teoría de las relaciones interpersonales. Sostiene que el hombre es el producto de la interacción con otros seres humanos y que la personalidad surge de las fuerzas personales y sociales que actúan sobre el individuo desde el momento mismo de su nacimiento. Desde el nacimiento convergen en el niño ciertas posiciones culturales heredadas de las actitudes de los padres y de otras personas significativas que a su vez, han recibido la influencia de la cultura.

Un aspecto importante de su teoría es que el hombre puede y debe cambiar el patrón básico de su personalidad a medida que se desarrolla y llega a su madurez.

El hombre es un sistema orgánico que opera su cuerpo, condicionar su personalidad pero hasta el grado en el que su cuerpo sea necesario para su vida. En ocasiones puede hacer a un lado sus necesidades biológicas para satisfacer las necesidades de su sistema social, que son con frecuencia muy poderosas.

Sullivan piensa que las relaciones interpersonales son el fundamento de la personalidad. Desde su nacimiento el hombre entra en contacto con otros seres humanos, el cual persiste a lo largo de su vida.

Cuando la relación es con una figura ficticia, esta se basa en la personificación de un ser humano que fortalece a la imagen. Aun en los casos de personalidades no vivas, existe una interacción ya que esta figura ficticia afectará en alguna forma la conducta de la personalidad viviente. A medida que transcurre el tiempo, el hombre puede modificar esta personalidad ficticia, pero una vez que la ha construido, tiene poder suficiente para afectarlo en su conducta.

Sullivan cree que el hombre lucha por reducir las tensiones de su vida. Desde el nivel de completa ausencia de tensión, que él llama euforia (un término psiquiátrico generalmente usado para describir sentimientos ilusorios de bienestar), hasta el estado de excesiva

tensión afin a la psicosis; reducir las tensiones que amenazan su seguridad es un importante aspecto de la personalidad.

Las tensiones provienen de dos fuentes: necesidades orgánicas e inseguridad social, que producen ansiedad. Las necesidades orgánicas fundamentales a toda personalidad, son tanto generales como específicas. La necesidad de aire y agua, son necesidades orgánicas generales. Las necesidades orgánicas específicas, pueden ser por un aire con olor a pino perfumado o al menos inocuo, por café, bebidas suaves o licores. A menudo se satisfacen las necesidades generales y se reduce la tensión satisfaciendo la necesidad específica socialmente inducta. Además de las categorías generales y específicas, las necesidades orgánicas pueden también ordenarse jerárquicamente desde la más importante a la menos importante, según sus poderes para reducir la tensión. Ha de satisfacerse una necesidad antes de que las otras se vuelvan importantes.

El hombre está rodeado por sentimientos de ansiedad desde el momento en que nace; desde la ansiedad de la madre en su preocupación de cuidarlo en forma apropiada hasta la preocupación de la sociedad en general, en cuanto a salvaguardar el bienestar y seguridad de sus miembros. La amenaza a la seguridad del individuo puede ser real o imaginaria pero en cualquier caso, estas situaciones de ansiedad se pueden disminuir con patrones de conducta semejantes.

Sullivan hizo mucho hincapié en que el hombre es un animal ansioso. Aunque la ansiedad está íntimamente asociada a los sistemas de tensión hasta ser parte de ellos, también es algo más que un adjunto de otro sistema. Es uno de los motivadores centrales de la vida. Es a la vez productiva y destructiva. Una ligera ansiedad es buena para el hombre; lo hace abandonar el punto muerto. Una ansiedad total le produce confusión y lo vuelve incapaz de ninguna acción inteligente. Por consiguiente, la ansiedad varía en intensidad, a veces haciendo que la personalidad se esfuerce aún más en controlar las tensiones y en ocasiones causando conducta psicótica o neurótica en su intento por rectificar los hilos torcidos de la existencia. Sullivan creía que los sistemas de tensión son similares en los hombres, pero que cada uno tiene su peculiar método para manejarlos. La individualidad se manifiesta en la forma en que los hombres se enfrentan a sus tensiones.

De acuerdo a Sullivan, el hombre tiene una personalidad que lucha para equilibrar sus tensiones. Cuando esto se logra, la persona está feliz y libre de ansiedad; sin embargo esto se logra solo en el caso de que no existan fuerzas externas de presión.

Los procesos mentales permiten al hombre interrelacionarse con otros hombres y desde el punto de vista de Sullivan, estas experiencias cognoscitivas están constituidas por tres formas jerárquicas de pensamiento, que se desarrollan en diferentes etapas de la vida, que propician las relaciones del hombre con otros hombres:

ETAPAS DE DESARROLLO

Sullivan postula siete etapas del desarrollo, que a continuación presentamos en forma muy breve:

A) Infancia: Esta se desarrolla aproximadamente de cero a los dieciocho meses; es decir, desde el nacimiento, hasta la aparición del lenguaje articulado. La zona corporal más importante en este periodo es la boca. El sistema del self apenas está en surgimiento; las experiencias interpersonales más importantes son: la alimentación, que puede ser pecho materno, o botella; orientación hacia el pezón; miedo hacia la madre buena-mala; éxitos ocasionales al satisfacerse a sí mismo de manera independiente de la madre; dependencia total de los padres.

B) Niñez: Transcurre este periodo de los 18 a 20 meses hasta la edad de 4 ó 5; es decir, desde que aparece el lenguaje hasta que surge la necesidad de tener compañeros de juego. Su sistema del self ya reconoce los roles sexuales, sus experiencias cognoscitivas son paratáxicas principalmente, pero empiezan a evolucionar hacia las sintácticas. Las relaciones interpersonales características, están basadas en las personificaciones, dramatizaciones; como jugar a que ya es un adulto; es posible que haya "transformaciones malévolas", en el sentido de creer que el mundo está contra él, lo cual puede producir aislamiento.

C) Etapa Juvenil: Esta va de los 5 ó 6 años hasta los 11; es decir, se localiza en la época durante la cual asiste a la escuela primaria. La zona corporal dominante es la genital, latente o adormecida. Su sistema del self empieza a integrar sus necesidades y a desarrollar controles internos. Sus experiencias cognoscitivas son predominantemente sintácticas; se siente fascinado por los símbolos. Las relaciones interpersonales características de esta etapa son la de la socialización, que se refleja en la cooperación y la competencia, el aprendizaje de controles, se orienta en cómo vivir; es dependiente.

D) Preadolescencia: Esta etapa transcurre de los 11 a los 13 años aproximadamente, periodo que corresponde burdamente a la época durante la cual cursa la secundaria. La zona corporal predominante es la genital emergente; su sistema del self se encuentra más o menos estabilizado. Sus experiencias cognoscitivas son sintácticas: Las relaciones interpersonales predominantes o características son la necesidad primordial de compañeros del mismo sexo; durante esta época empiezan las relaciones humanas genuinas; necesita la oportunidad de saberse igual a otros, que se refleja en la mutualidad y reciprocidad en las relaciones interpersonales, comienza a surgir en forma confusa, el sentimiento de independencia.

Adolescencia temprana: Este periodo va de los 15 a los 17 años aproximadamente; es decir, es la época de la preparatoria. La zona corporal predominante es completamente genital. El sistema de self está confuso, pero continúa estabilizándose. Sus experiencias cognoscitivas son sintácticas, extraordinariamente orientadas hacia aspectos sexuales. Las relaciones interpersonales características son extraordinariamente lujuriosas; sus necesidades sociales son de dos tipos: eróticas hacia el sexo opuesto y de intimidad hacia un compañero del mismo sexo que en caso de confusión, puede llevar a la homosexualidad; sus relaciones son altamente independientes.

F) Adolescencia tardía: Transcurre de los 17 ó 19 años a los primeros veinte; es decir, es el tiempo durante el cual se está en la universidad o a un nivel semejante. Su cuerpo está ya totalmente maduro; un sistema del self integrado y estabilizado; sus experiencias cognoscitivas, están totalmente sintácticas. Las relaciones interpersonales características resultan de una fuerte seguridad en contra de la ansiedad y de prolongada duración; es miembro activo de algunos grupos sociales e independiente.

G) Adulthood: va de los 20 ó 30 años en adelante y corresponde a la época en la que la mayoría de la gente empieza a tener o tiene hijos. El cuerpo es totalmente heterosexual, el sistema del self se encuentra completamente estabilizado. Sus experiencias cognoscitivas son sintácticas y por completo simbólicas. Sus relaciones interpersonales características constatan que la sociedad ha creado un animal humano; se encuentra totalmente independizado del control de sus padres.

EXPERIENCIAS COGNOSCITIVAS

Las experiencias cognoscitivas consisten en tres formas jerárquicas de pensamiento, que se relacionan a unos seres humanos con otros. El nivel más bajo es la experiencia prototáxica, la siguiente experiencia, más elevada y compleja es paratáxica, la experiencia mental más alta que el hombre logra es la forma sintáctica de integración.

A continuación se describirán las tres experiencias cognoscitivas:

A) PROTOTÁXICA. En un principio, los procesos mentales conscientes del hombre consistían en sensaciones en bruto de la naturaleza momentánea. Sullivan supone que flotando por la mente humana se encuentran sensaciones, sentimientos e imágenes fragmentarias; ninguna de larga duración. Las experiencias prototáxicas de la naturaleza mental (apenas puede llamárseles pensar, en el sentido popular) rara vez, si es que alguna se relaciona entre si. Se presentan al azar, son experiencias vividas mientras duran dejan huella en la memoria y son el prelude necesario a las otras dos formas de procesos mentales.

Ninguna conducta lógica surge del efecto de las experiencias mentales prototáxicas. El bebé pasa de una clave a otra con respuestas en apariencias por completo causales. Lo importante es que en esta forma, gradualmente toman conciencia de lo que lo rodea y en particular, de los seres humanos que constituyen su ambiente. Por ello, en un modo casual, el hombre comienza a adquirir algunas impresiones del mundo situado más allá de su propio yo físico y mental.

B) PARATÁXICO. El pensamiento paratáxico haya relaciones casuales entre dos fenómenos simultáneos, existiendo o no en realidad alguna causalidad. La persona parataxicalmente orientada, confunde correlación con acusación. Por ocurrir dos cosas al mismo tiempo, se inclina a creer que una actividad creó o causó la otra. Por ejemplo muy mencionado en las clases de la psicología básica ilustra perfectamente la forma paratáxica de pensar: cierto caballero afirmaba que al escuchar la sirena de los bomberos siempre había fuego. En consecuencia los bomberos causaban los incendios.

Esta forma de pensar puede hacer un mal servicio al sentido de relaciones interpersonales que tiene el niño; por ello, se le da mucha importancia a la teoría de Sullivan. Parte del sistema del "yo" así como de las personificaciones, puede formarse si el niño es incapaz de separar dos factores congruentes.

Este tipo de pensamiento paratáxico con frecuencia es en el adulto la razón de prejuicios y creencias supersticiosas. Sullivan, afirma que demasiado pensamiento humano queda en los límites del pensamiento paratáxico.

C) SINTAXICA. El tipo de pensamiento mas elevado que Sullivan incorporó a su sistema teórico, el "pensamiento sintáxico", se basa en símbolos y los utiliza como fundamento. Estos pueden ser verbales o numéricos, pero deben ser aceptados por un número suficiente de personas para que adquieran un significado aceptado. Los símbolos privados nada dicen a los no iniciados, como los prueban los ritos de ciertas fraternidades. Sullivan cree que los símbolos públicos son absolutamente necesarios para que el hombre tenga una relación interpersonal con otros hombres. Lo complejo de la sociedad elimina la antigua posibilidad de lograr contacto humano mediante el gesto o incluyendo un habla rudimentaria. En cierto sentido, el hombre sólo puede progresar en sus relaciones con otros hombres al crear y emplear más símbolos significativos.

El valor del pensamiento sintáxico basado en símbolos, se incrementa porque ayuda al hombre a tener un mayor grado de lógica en su forma personal de pensar y también por las inapreciables formas que se le brindan para comunicarse con otros.

Otros de los procesos por medio de los cuales la personalidad logra establecer relaciones con sus semejantes, es el de los dinamismos. Un dinamismo es un acción, actitud o sentimiento recurrentes o habitual que una persona tiene acerca de otras; es un patrón conductual relativamente duradero y se puede considerar como un hábito. Estos dinamismos se acumulan a lo largo de la vida, en las experiencias de contacto social; entre más experiencias de estas tenga el sujeto más dinamismo manejará.

2.3 IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Mientras más se conozca la propia personalidad más oportunidades tendremos de lograr una mejor comprensión del comportamiento de nuestros semejantes, sabremos apreciar el efecto que causa su comportamiento sobre nosotros, de igual manera se podrá captar con mayor precisión el efecto que nuestra conducta causa sobre ellos.

En las relaciones familiares se pueden evitar las causas de desavenencia, reduciéndose las tensiones, cuando se establezca un adecuado sistema de comportamiento entre todos los integrantes de la familia, basado en la comprensión de las formas de conducta de cada uno de ellos; lo que permitirá obtener como resultado un transcurso más placentero de la vida.

Los cambios en nuestro comportamiento son necesarios y hay que hacerlos cuando las circunstancias lo requieran. Solamente así podremos sentirnos agradados en el ambiente en que tengamos que desenvolvemos y no nos encontremos fuera de lugar en la práctica de nuestras relaciones con los demás.

En las relaciones de trabajo, la personalidad es un factor determinante en el éxito o fracaso del empleado, por lo cual al seleccionar al personal siempre se preocupan por conocer del solicitante los principales rasgos de su personalidad: el aspecto físico, arreglo personal, expresión verbal, comportamiento, capacidad de atención, sentido de adaptación, confianza en sí mismo, estabilidad emocional y el entusiasmo.

Se admite que la personalidad es tan importante para conseguir un trabajo como para conservarlo. En las empresas, los ascensos se otorgan con más frecuencia a los que tienen una personalidad eficiente que a los que tienen una capacidad pero no características personales adecuadas. En una encuesta verificada en doce importantes empresas del área del Distrito Federal se encontró que los trabajadores despedidos en un año el 8% fue por incapacidad para desempeñar el trabajo y el 92% por carencia de personalidad eficiente.

2.4 INVESTIGACIONES DE LA PERSONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en ese medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla.

Haire, Ghiselli y Porter (1966), realizaron una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno; encontraron que los gerentes norteamericanos tuvieron un mayor promedio en la creencia, la iniciativa de las personas; seguidos por los japoneses, hindúes, chinos, ingleses, argentinos, dinamarqueses, noruegos, franceses, italianos, alemanes y suecos; en ese orden. Arias en 1969 con el mismo cuestionario de Haire, Ghiselli y Porter, hizo una encuesta con 99 gerentes mexicanos de las sucursales bancarias de una compañía productora de máquinas para oficina y de otra firma productora de artículos para la industria petrolera. De acuerdo con lo dicho en párrafos anteriores, la hipótesis a plantear indicaría la presencia de un elevado índice de autocratismo; sin embargo, comparados con los grupos de los demás países, los mexicanos estarían colocados en tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; en tercero, también, en cuanto a la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia a la participación. Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas. Los gerentes encuestados en México, mostraron unos supuestos tipo teoría "Y" pero no se mostraron partidarios de

sus políticas. Esto nos habla de la necesidad de adecuar los sistemas a los patrones culturales.

Datos preliminares de una investigación en proceso indican que el respaldo por los supuestos no es consistente sino que depende del sentido afirmativo o negativo de la oración. Desde luego, antes de generalizar a partir de los datos anteriores es necesario efectuar más investigaciones en nuestro país.

Dentro del término cultura se comprende también la subcultura profesional. En cada ocupación existen pautas de conducta si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión sería que no todas las personas ni en todas las ocupaciones, se verían impulsadas por un deseo de participación. Los profesionistas exigirán una mayor intervención que los barrenderos.

2.5 EL PAPEL.

DEFINICIONES.

Ralph Lintos, los define en función de las acciones que el individuo realiza para validar la ocupación de un rango.

R. Miller, dice que los roles tienen cierto afecto normativo en la conducta social y sirven para fijar límites en la conducta de los miembros de la sociedad.

A. M. Racheblave-Spenlé, propuso la definición más general y más reciente del rol: es un "modelo organizado de conductas, relativo a una determinada posición del individuo en un conjunto interaccional".

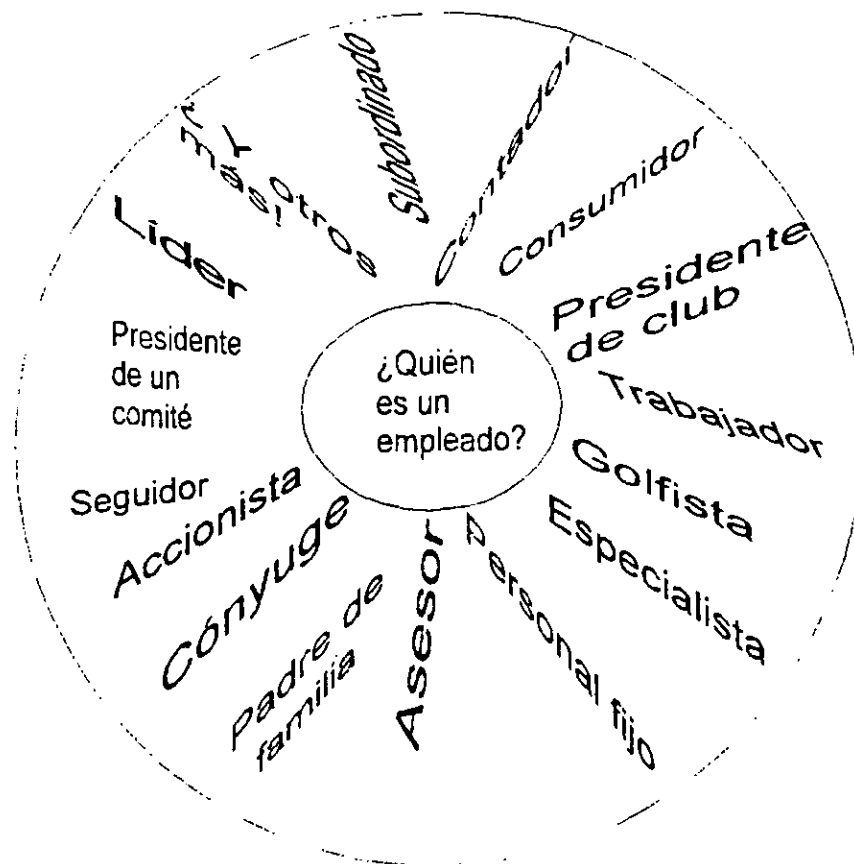
Berio, subraya que el rol es el nombre que se da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un sistema social.

El papel es un patrón de conductas esperadas de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. Refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y responsabilidad. Con el objeto de estar en posibilidad de interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás. El papel desempeña esta función en el sistema social.

Como se indica en la siguiente figura, una persona tiene papeles en el trabajo y fuera de él. Un solo individuo desempeña el papel de trabajador, de padre, de presidente de club y muchos otros papeles.

En esos otros papeles, una persona puede ser comprador y vendedor, supervisor y subordinado, consultor y cliente. Cada papel demanda diferentes tipos de comportamiento. Dentro de un solo ambiente laboral, un trabajador puede tener más de un papel: como el

trabajador en el grupo A; subordinado del supervisor B; un operador de máquina; un miembro del sindicato y un representante del comité de seguridad.



2.5.1 PERCEPCIONES DEL PAPEL.

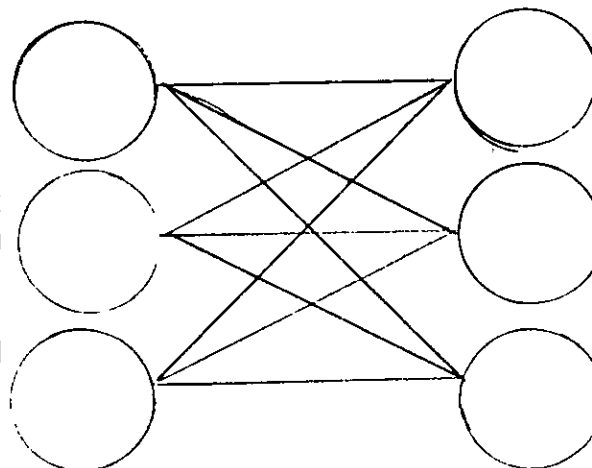
Las actividades de gerentes y trabajadores están guiadas por sus percepciones del papel, es decir, la manera en que piensa que deben actuar en sus propios puestos y cómo otros lo harán en lo suyos.

Gerente

Percepción que tiene el gerente de su propio papel.

Percepción que tiene el gerente del papel de su empleado.

Percepción que tiene el gerente de cómo es visto su papel por el empleado.



Empleado

Percepción que tiene él empleado de su propio papel.

Percepción que tiene él empleado del papel del gerente.

Percepción que tiene él empleado de cómo es visto su propio papel por el gerente.

Puesto que los gerentes desempeñan muchos papeles distintos, deberán adaptarse con facilidad para cambiar de unos a otros con suma rapidez. Los supervisores necesitan sobre todo cambiar de papeles con extrema celeridad, porque trabajan con subordinados y superiores que desempeñan actividades técnicas y no técnicas. Algunas organizaciones para poder trabajar con los empleados han recurrido al modelo llamado "mentor", el cual es un modelo de papeles que guía a otro empleado, brindándole consejos útiles sobre los papeles que deben desempeñar y las conductas que ha de evitar, estas asignan protegidos a varios mentores; otras se limitan a dejar que los empleados busquen propios modelos de papeles.

Los mentores casi siempre son personas mayores de gran éxito, respetadas por sus colegas (y por tanto, de muchas influencias), dispuestas a dedicar su tiempo y energía para ayudar a otros a progresar en la jerarquía organizacional.

Pueden surgir varios problemas en los programas en que se utilizan mentores.²³ Algunos de estos son modelos más eficaces de papeles que otros o simplemente tienen mayor interés en llegar a hacer buenos mentores. En otros casos, un mentor puede asignar a un protegido tareas rutinarias que no le ayudan mucho a progresar. Además pueden sufrir un estancamiento abrupto si el menor abandona la organización.

2.5.2 CLASIFICACIÓN.

Los roles se clasifican en tres amplias categorías:

a) Roles para la tarea de grupo: El propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo relacionados con la selección y definición de un problema común con la solución de este.

b) Roles de constitución y mantenimiento de grupo: El objetivo es alterar o mantener la forma de trabajar del grupo, fortalecer, regular y perpetuar al grupo en tanto es grupo.

c) Roles individuales: Su propósito es algún objetivo individual no relevante ni a la tarea del grupo ni al funcionamiento del grupo como tal.

Existen otros tipos de roles dados por diversos autores, los cuales complementan los anteriores:

- **El francotirador:** Es el miembro del grupo que está tratando de buscar el error de otro miembro para satisfacer una necesidad propia.

-**El miembro silencioso:** Es aquel que permanece callado la mayor parte del tiempo.

²³ Véase, por ejemplo, a Donald W. Myers y Neil J. Humphereys. "The Caveats of Mentorship", Business Horizons, jul-august 1985, pp. 9-14.

- **El monopolizador:** Suele ser una persona con gran necesidad de categoría y con frecuencia es básicamente insegura a pesar de su actitud anterior.

2.5.3 EL ESTATUS O EL PRESTIGIO SOCIAL.

El estatus es el rango social del individuo dentro de un grupo. Es un símbolo de magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona. Desde los albores de la civilización se han reconocido las diferencias dentro de los grupos. Siempre que la gente forma grupos, es probable que emerjan los diversos estatus, los cuales permiten que se afirmen las distintas características y habilidades individuales.

Los individuos se unen entre sí en sistemas de o jerarquías de estatus que definen su nivel con respecto al de los demás en el grupo. Si se sienten excesivamente intranquilos respecto a su posición social en el grupo, se dice que sienten una ansiedad o angustia.

La pérdida de estatus, llamada a veces "quedar mal" es un problema grave para una persona común. La gente por tanto, se vuelve muy cuidadosa para proteger y desarrollar su nivel social. Uno de los precursores de la administración, Chester Barnard declaró, " El deseo de mejorar el estatus y especialmente el deseo de protegerlo, parece ser la base de un sentimiento de responsabilidad general".²⁴

2.5.4 RELACIONES DE ESTATUS.

Por lo general, las personas de prestigio social elevado dentro de un grupo tienen más poder e influencia que los de menor posición. Reciben también más privilegio de su grupo y tienden a participar con mayor frecuencia en las actividades de equipo. Interactúan más con sus colegas que los de niveles más bajos ya que el estatus más alto les confiere la oportunidad para desempeñar un papel más sobresaliente de la organización. Como resultado, los miembros de posiciones inferiores tienden a sentirse aislados de la corriente general y manifiestan más síntomas de tensión que los miembros de mayor prestigio.

En una organización de trabajo, el estatus crea un sistema mediante el cual las personas se relacionan entre sí en el curso de su trabajo. Sin él, tenderían a sentirse confundidos y a pasar gran parte de su tiempo tratando de aprender a trabajar junto con los demás. Aunque a veces se abusa del prestigio social, normalmente es beneficio porque facilita la cooperación interpersonal.

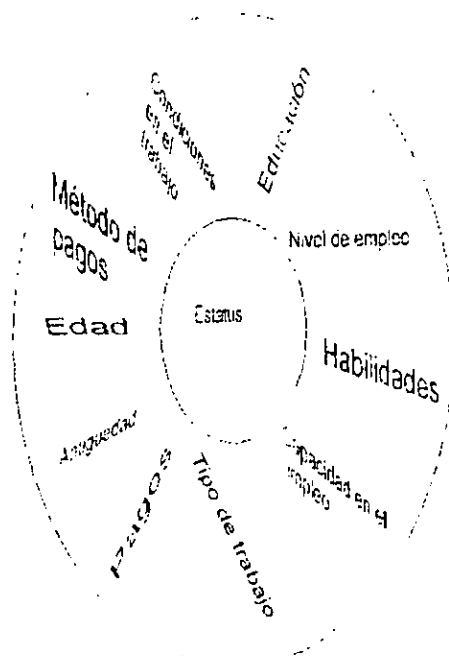
²⁴ Chester Y. Barnard. *Functions and Pathology (de) industry and Society*. Nueva York. McGraw-Hill Book Company. 1946. p-69.

2.5.5 FUENTES DE ESTATUS

Son numerosas las fuentes del estatus, pero en una situación laboral representativa se identifican fácilmente varias. Como se demuestra en la siguiente figura la educación y el nivel del trabajo o puesto son dos fuentes importantes de un estado superior. La destreza del individuo, sus habilidades en el trabajo y el tipo de trabajo que desempeña son también fuentes importantes de estatus.

Otras son el sueldo, la antigüedad y la edad. El sueldo genera reconocimiento económico y la oportunidad de tener más comodidades en la vida, viajes por ejemplo. La antigüedad y la edad a menudo les dan ciertos privilegios a esas personas, como la primera elección en las fechas de las vacaciones. El método de paga (por hora frente al sueldo) y las condiciones laborales también producen importantes distinciones del estatus; ejemplo, distinción entre profesionales y obreros

Es importante para el comportamiento organizacional en varios aspectos. Cuando un empleado se consume por el deseo de alcanzarlo, suele ser fuente de problemas y conflictos que la dirección necesita resolver. Ese deseo influye en las clases de transferencia que el empleado aceptará, porque no quiere un lugar o un trabajo asociado a un estatus bajo. Ayuda además a determinar quién será el líder informal de un grupo y sin duda, sirve para motivar a los que tratan de progresar en la organización. Algunos buscan ante todo el estatus, pues quieren un puesto de superior, sin importar el resto de las condiciones de trabajo. Estos individuos pueden alentarse para que se preparen a fin de ocupar el puesto que desean y se sientan recompensados.



3.1 DEFINICIONES.

La palabra motivación se deriva de vocablo latino moveré, que significa mover.

Motivación.- Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.²⁵

Gary Dessler, lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".²⁶

M. R. Jones, la ha definido como algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, energiza, sostiene, dirige, detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".²⁷

Motivación.- Es nuestra especulación respecto al propósito de alguna otra persona.²⁸

Kelley, afirma que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la cantidad y la intensidad de la conducta".²⁹

Motivación.- Conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo. Es la fuerza o impulso que mueve a un organismo hacia el logro de su meta o también a la satisfacción de una necesidad.³⁰

²⁵ Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas Pág. 65

²⁶ Gary Desler. Organization and Management: A Contingency Approach (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1976), pág. 206.

²⁷ M. R. Jones (Edit.) Nebraska Symposium on motivation (Lincol. Nebraska: University of Nebraska Press, 1954), pág. 14.

²⁸ Gellerman. Motivación Y Productividad. Editorial Trillas. Págs. 210-226

²⁹ Joe Kelly, Organizational Behavior. Ed. rev. (Hamewood, Y11: Richard D. Irwin, 1974) pág. 279

³⁰ Programa de Desarrollo Directivo. " Relaciones Interpersonales". Conocimiento del Ser Humano. Pág. 22

3.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades; por ejemplo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas; hay que sentarse de cierta manera, etc.; para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante muy lujoso.

La motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como puede ser, el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc.; así como los factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural.

Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, aquí solo nos ocuparemos de tres que actualmente están de boga en relación a las organizaciones de trabajo.

3.2.1 TEORÍA DE MASLOW.

Fue uno de los pioneros y principales colaboradores de la llamada tercera fuerza en psicología. La tercera fuerza representa un enfoque humanista de la ciencia de la personalidad, en contraste con los otros sistemas, esto es el behaviorismo y el psicoanálisis.

Distinguió entre necesidades de déficit y de desarrollo o metanecesidades. Las de déficit, comprenden necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto, afiliación y de estimación. Las de desarrollo están comprendidas con el término general de autorrealización.

Maslow creía que las necesidades superiores forman parte de la construcción del individuo al mismo título que las más rudimentarias. Otros de sus supuestos importantes es el de que cada persona posee una naturaleza individual que debe ser apoyada y estimulada.

El doctor Abraham Maslow (1954), postuló que el hombre posee una escala de necesidades a saber:

JERARQUÍA DE NECESIDADES.

Consideraba que las necesidades inferiores son más potentes que las superiores y asumen prioridad sobre ellas. El individuo hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su audacia y habilidades, más bien por conseguir comida suficiente. El individuo cuya vida está amenazada por un asesinato no experimenta un sentimiento de orgullo, sino que trata de escapar por cualquier medio a su disposición. Cuando las necesidades inferiores están atendidas las inmediatamente superiores hacen aparición en la percepción y la persona se siente motivada a ocuparse de su satisfacción

FISIOLÓGICAS. Consisten en requerimientos físicos tales como alimento, dormir, respirar (dentro de la organización se satisface con dinero). Son las necesidades más intensas y sin embargo, las menos significativas desde el punto de vista de la autorrealización de la persona.

Cuando estas necesidades dejan de satisfacer durante un periodo relativamente largo, todas las demás retroceden o dejan de aparecer (Keys y col. 1950).

DE SEGURIDAD. Incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor (dentro de la organización esta se satisfacen con frecuencia por medio de seguro médico; programa de jubilación; prestaciones y el suministro de equipo de seguridad para los empleados). Se convierte en fuerzas dominantes en su personalidad, estas fuerzas comprenden una diversidad de necesidades, relacionadas todas con la conservación del status quo, esto es, la conservación, el mantenimiento de orden y seguridad. Son ejemplos de estas las necesidades de seguridad, estabilidad, orden, protección y la de dependencia. La de seguridad, puede adoptar la forma de temores: miedo de a desconocido, del caos, de ambigüedad y confusión.

DE AFILIACIÓN Y DE AFECTO. Comprende la "necesidad de sentirse necesario". Estas se satisfacen con frecuencia mediante la interacción social que permite que la persona dé y reciba amistad y afecto (dentro de las organizaciones los grupos informales desempeñan un papel clave para satisfacer estas necesidades). La de afecto y afiliación es una diversidad de orientación social, tales como el deseo de una relación íntima con otra persona, de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, el deseo de un ambiente familiar como el del hogar, de vivir en un vecindario acogedor y participar en actividades de grupo, tales como trabajar con otros para un fin común. Estas necesidades dependen, para que puedan producirse, de cierto grado de satisfacciones de las fisiológicas y de seguridad.

DE APRECIO. Los individuos necesitan sentirse importantes y deben recibir de los demás reconocimientos que respalden estos sentimientos. Los reforzamientos de esta índole generan sentimientos de confianza en sí mismos y prestigio. La retroalimentación positiva de esta naturaleza se obtiene a menudo de compañeros del mismo nivel de la persona dentro de la organización. Se dividen en dos clases, a saber:

- 1) Las que se refieren al amor propio, al respeto de sí mismo, a la consideración de si y a la apreciación propia y
- 2) Las que se refieren al respeto por parte de otros: reputación, posición, recursos sociales, fama, gloria y otras cosas por el estilo.

La preocupación por al amor propio, especialmente en lo que se refiere a la apreciación de uno por sí mismo, suele tener lugar en individuos que cabría describir como "cómodamente situados". Estos están perfectamente seguros de la satisfacción de las necesidades inferiores. Podrá aceptar acaso públicamente aquellos trabajos que ponen a prueba su talento, en lugar de aceptar trabajos corrientes simplemente para ganar dinero. La calidad de su trabajo afecta su amor propio de modo que satisface a través de ella, la necesidad de respeto de sí mismo y de sentirse contento consigo mismo.

Los sentimientos de éxito, competencia y de alcanzar altos niveles de excelencia en la ejecución no suelen constituir la preocupación del principiante que lucha, sino del "prurito especial" del artesano que domina el oficio (Gelfand, 1962).

El individuo busca el respeto de los demás y la seguridad de que lo merece. La estimación de sí tiene una base externa antes de llegar a tener un fundamento interno

DE AUTORREALIZACION. El individuo lucha por lograr todo su potencial en lo que respeta al autodesarrollo y creatividad en el sentido más amplio de la palabra. Aunque esta es la necesidad de la que menos se conoce, se ha demostrado que la competencia y los logros son motivos íntimamente relacionados. Son las más difíciles de describir porque son tan distintamente únicas y varían además de un individuo a otro.

La autorrealización significa desplegar el individuo de su propia naturaleza en todos los aspectos, siendo aquello que puede llegar a ser. (Maslow, 1970). La persona que tiene el talento musical ha de hacer música.

Los aspectos básicos de la autorrealización es el de la libertad, esto es, libertad de restricciones tanto de las impuestas por medio cultural como por el individuo mismo. Para autorrealizarse, la persona quiere ser y ha de ser libre (Grossack, Armstrong y Lussieu, 1966). Quiere ser libre para ser ella misma.

La persona joven podrá experimentar efectivamente dificultad en cuanto a saber quien es ella realmente, la persona mayor en cambio, se preguntará acaso del sentido de su vida. El primero padece un sentimiento de enajenación; el sentimiento de verse un extraño así mismo y de estar dejando de lado), en tanto que el otro padece de ansiedad existencial (no le encuentra sentido a la vida) (Frank, 1961). En ambos casos podemos ver la frustración de las necesidades de autorrealización.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW EN RELACIÓN CON LA OCUPACIÓN.

En nuestra sociedad no hay otra situación única susceptible de proporcionar algunas satisfacciones a todos los niveles de las necesidades básicas como puede hacerlo la ocupación.³¹

NECESIDADES	SATISFACCIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO
FISIOLÓGICAS	Ganar dinero para conseguir lo indispensable para vivir: alimento, agua, etc.
SEGURIDAD	Alojamiento: alquilar un departamento, comprar una casa Beneficios marginales: jubilación, ahorros. Ropa de vestir. Propiedad personal: muebles, auto.
AFECTO Y AFILIACIÓN	Trabaja con un grupo con el que simpatiza. Ser necesitado y aceptado con placer por los compañeros de edad y los superiores.
ESTIMACIÓN	Adolescencia representativa, independencia y libertad. Sentimientos de logro, responsabilidad y prestigio. Sentirse apreciado por los compañeros de trabajo.
AUTORREALIZACIÓN	Conducta creativa. Empleo de talento, cultivo de intereses. Productividad.

Los factores que afectan a las necesidades son: la edad, 25 años o menos tienen mayores deficiencias de estima y autorrealización que los trabajadores de mayor edad (de más de 35 años); la raza, los gerentes de color tienen mayor carencia de satisfacción de necesidades, que los gerentes de otras razas, en casi todas las categorías; el tamaño de la empresa, los gerentes de compañías pequeñas que operan a niveles administrativos más bajos tienen menos deficiencia en sus necesidades que los que colaboran en compañías de mayor tamaño y viceversa.

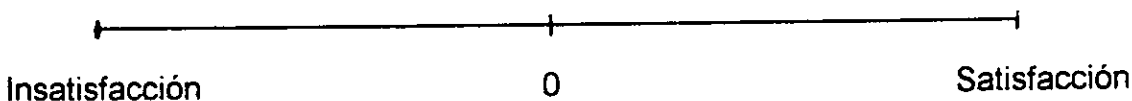
³¹ Apartado de A. Roe. The Psychology of Occupations. John Wiley and Sons, 1956. pp. 31-35.

3.2.2 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG.

Frederick Herzberg, desarrollo un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950.³² Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento en que se sintieran particularmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados nombraron diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos. Es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de aquél pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos.

Llego a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación; antes de eso, las personas asumían que la motivación y la falta de ella era simplemente opuestos de un factor en un continuo. Herzberg cambió este punto de vista tradicional al afirmar que algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían las condiciones.

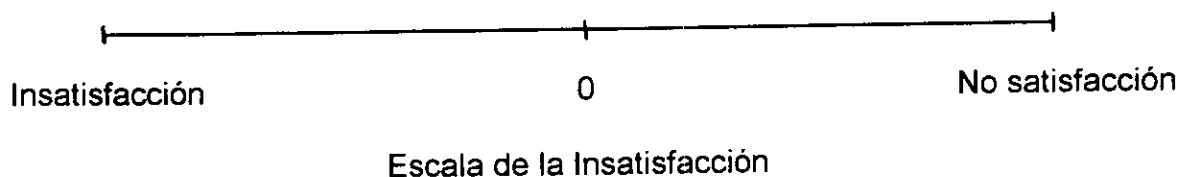
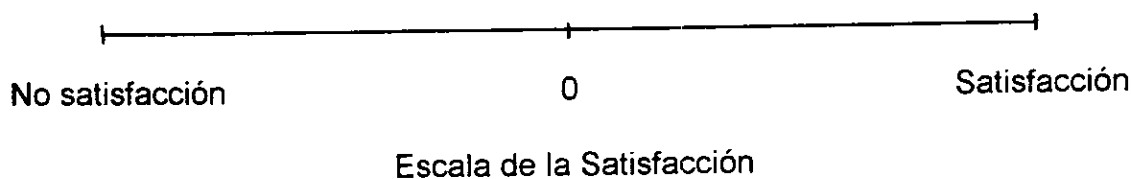
La teoría dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como: responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir causan satisfacción pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como; simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. La teoría dice que carencias experimentadas con la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.



Escala Monodimensional

³² Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snydeman, *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons. Inc., 1959; Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World Publishing Company, 1966; y Frederick Herzberg, *The Managerial Choice: To be Efficient or to be Human*. de. Rev., Salt Lake city, Utah: Olympus, 1982.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción.



Apunta que por lo contrario, satisfacción e insatisfacción debe medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también "teoría dual".

Otras condiciones del empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores. Durante muchos años los gerentes se preguntaban porque sus políticas vanguardistas y atractivos beneficios no incrementaban la motivación de los empleados. La idea de separar los factores motivacionales y los de mantenimiento ayudó a responder a su interrogante, debido a que los atractivos beneficios y las políticas de personal son primordialmente factores de mantenimiento de acuerdo con el modelo de Herzberg.

CONTENIDO Y TEXTO DEL PUESTO.

Los factores motivacionales como el logro y la responsabilidad básicamente, están relacionados de manera directa con el puesto de sí mismo; el desempeño del empleado, el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto; se relacionan con el contenido del mismo.

Por otra parte, los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el texto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo.

CLASIFICACIÓN HECHA POR HERZBERG DE LOS FACTORES DE MANTENIMIENTO Y MOTIVACIONALES.

FACTORES DE MANTENIMIENTO	FACTORES MOTIVACIONALES
Insatisfactoros. Higiénicos. Contexto del puesto. Extrínsecos.	Satisfactoros. Motivadores. Contenido del puesto. Intrínsecos.
EJEMPLOS Políticas y administración de la compañía. Calidad de la supervisión. Relaciones con los superiores. Relaciones con los compañeros. Relaciones con los subordinados. Paga. Seguridad en el puesto. Condiciones de trabajo. Estatus.	EJEMPLOS Logro. Reconocimiento. Avance. El trabajo en sí. Posibilidades de desarrollo. Responsabilidad.

3.2.3 TEORÍA DE McCLELLAND.

Es ya clásica la exploración que realizó Weber sobre la ética protestante y el capitalismo. Este, arguye que uno de los factores básicos en la formación de grandes capitales en los países sajones se debió al ascetismo de las sectas protestantes, especialmente el calvinismo.

McClelland recoge estas ideas y formula su teoría sobre la motivación, para él, las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y de poder.

Tal teoría, se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor "logro" el centro de desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

IMPULSOS MOTIVACIONES

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fueron generados por el investigador David C. McClelland, de la Universidad de Harvard.³³ Este experimento desarrollo un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en el que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros.

EL LOGRO. Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

³³ Davir C. McClelland. El trabajo original sobre la motivación para el logro. The Achieving Society. Nueva York: Van Nostrand Company, 1961.

DE AFILIACIÓN. Es un impulso por relacionarse con las demás personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro, trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivo de afiliación, trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas motivadas por el logro, seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, presentando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante los motivados por la afiliación, tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

POR COMPETENCIA. Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad, los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician en sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtiene de los demás.³⁴

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

POR PODER. Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.³⁵ Una vez que se obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder, son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y por lo tanto tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél que tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

³⁴ La motivación por competencia podría ser uno de los impulsos más fuertes que pudiera motivar a las personas a la mitad y finales de su carrera, véase por ejemplo, Judith Bardwick, *The Planteaving Trap*, New York: AMACO, 1986.

³⁵ Entre otras características, la nueva generación de empleados corporativos se describe como "en busca de autonomía y poder", véase a Teresa Carson y John Byrne, "Fast-Track Kids", *Business week*, nov. 10, 1986, págs. 92-92.

3.4 TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Existe en la organización una gran cantidad de eventos que pueden ser utilizados como estímulos para que una conducta relevante al trabajo se incremente y mantenga en un alto nivel, o bien para decrementar las conductas que se consideran disyuntivas o indeseables. Los estímulos pueden ser de dos formas: discriminativos, aquellos que le antecede y en cuya presencia se hace más probable la emisión de una conducta, debido a su relación con experiencias reforzantes; algunos ejemplos de este tipo de estímulos pueden ser: audibles (tales como la sirena, timbre, música, etc.), visuales (luces de colores, señales, escritos, carteles, etc.); estímulos positivos o negativos que al iniciar sobre la respuesta afectan su frecuencia para la identificación de reforzadores positivos o negativos, se puede hacer a través de tres enfoques:

- Análisis de la historia de refuerzos.
- Autoinformación de reforzadores.
- Identificación medio de ensayo y error.

Los estímulos que pueden ser utilizados como reforzadores, pueden ser:

a) Posibles reforzadores sociales

- Palabras de felicitación.
- Palmadas en la espalda.
- Cartas de felicitación.
- Reconocimiento público.
- Promoción de actividades sociales, tales como:
 - Funciones de cine.
 - Festivales.
 - Excursiones, etc.

b) Posibles reforzadores económicos.

- Despensa.
- Becas.
- Descuentos en viajes.
- Gratificaciones económicas especiales.
- Premios en concursos.

c) Posibles reforzadores administrativos de trabajo.

- Ascensos.
- Reclasificación del puesto.
- Asignación de actividades que les sean agradables.
- Cambios de unidad o departamento.
- Asistencia a cursos o conferencias.
- Reuniones periódicas para discutir objetivos de trabajo.
- Revisión de cargas de trabajo.
- Boletines de información periódica sobre los cambios o logros de la institución.
- Mejora en el ambiente de trabajo.

3.5 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Puede tratar al subordinado de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte de cada uno de ellos; por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos; mientras que a otro motivado por la competencia, podría asignarle un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona.

Se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por lo contrario, debemos conocer cuales son los objetivos de las personas que pueden ser logrados a través de un medio: el trabajo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta), pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una producción elevada, pero si su compañero de trabajo lo presiona para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, entonces no lograra esa elevada producción. Volviendo al esfuerzo, este tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cerca este uno de otro, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con este esfuerzo. Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy raquíticamente a alcanzar los objetivos de la organización: estos dos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.). Tanto los premios como las puntuaciones van a redundar en su motivación.

La organización emplea estos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuales son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización.

3.6 INVESTIGACIONES DE LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

En México, no existe el cúmulo de investigaciones que se han realizado en otras partes; sin embargo, trataremos de pasar una breve revista a los pocos datos existentes para determinar cuál es nuestra situación respecto a las teorías expuestas.

En primer lugar, en diversos resultados indica que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es diferente en México. Dos investigaciones realizadas por Arias (1964 y 1966), indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción resultaría que la necesidad más insatisfecha y por lo tanto, la de más intensa motivación sería la de estima, seguida por la seguridad.

En otro estudio del mismo autor, con gerentes (1969), estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo por lo cual es sorprendente, si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda superior a la oferta de ejecutivos. En el segundo y tercer lugar de insatisfacción, estuvieron la necesidad de autonomía y la de autorrealización respectivamente. Se empleó la escala de Maslow, modificada para incluir una necesidad de "autonomía", pues se supone que los gerentes deben tomar decisiones y para ello requieren cierta libertad.

En un estudio realizado por Arias en 1964, con empleados de oficina y obreras; el interés máximo de la muestra estudiada, fue tener un jefe comprensivo y justo para las primeras, mientras para las segundas acentuaron la seguridad de contar con su empleo.

Zablah (1962), encontró en un estudio efectuado en la ciudad de Monterrey, una muestra de 144 obreras de la industria del vestido, que el aspecto "buenas condiciones de lugar de trabajo" ocupó el primer lugar en su interés.

En una investigación realizada por Slocum (1971), entre obreros de una firma productora de vidrio cuya matriz está en los Estados Unidos y con una filial en México, se encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en términos generales. Los mexicanos, estuvieron más satisfechos en autorrealización; mientras los norteamericanos mostraron mayor satisfacción en las necesidades sociales; para ambos grupos la necesidad de seguridad fue la más insatisfecha. Los mexicanos adjudicaron mayor importancia que los norteamericanos a todas las necesidades.

Los resultados de los estudios mencionados, parecen indicar que la escala de necesidades válida para México, es diferente a la que propugna Maslow en los Estados Unidos.

Zurcher (1968), encontró en un estudio realizado en tres bancos, uno en México y dos en Estados Unidos; que los empleados y los funcionarios mexicanos consideraron

significativamente más valiosas las obligaciones de amistad que los empleados y funcionarios México-Norteamericanos y que estos, a su vez, consideran más valiosa la amistad que los norteamericanos.

En una investigación tendiente a verificar la teoría de McClelland en México, Virginia López Navarrete (1967), pidió a un grupo de supervisores de un banco, que calificaran a sus empleados como "altos" y "bajos" en rendimiento. Después, siguiendo la técnica de McClelland, pidió a los empleados que relataran historias sobre láminas con escenas de trabajo. Esas historias fueron calificadas de acuerdo a una escala. Según McClelland, los empleados más altos en la motivación de logro deberían ser los más altos en rendimiento también; sin embargo, López Navarrete no encontró esa supuesta relación.

CAPITULO IV MÉTODO.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Detectar como son las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (U.M.F. 28 y 9).

4.2 OBJETIVO GENERAL.

Investigar las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (U.M.F. 28 y 9), y si están tienen alguna relación con: antigüedad, categoría, edad, escolaridad, estado civil, sexo y turno.

4.3 OBJETIVO ESPECIFICO.

1. Identificar cuales son los factores que influyen en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (U.M.F. 28 y 9), medidas con la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez y la Escala de Motivación Psicosocial y si los factores medidos con dichas pruebas se ven influenciados por la antigüedad, la categoría, la edad, la escolaridad, el estado civil, el sexo y el turno.

4.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

En México existen diversos tipos de instituciones públicas y privadas que se encargan de brindar un servicio a la población, es importante tomar en cuenta que hay diferencias en ambas, debido a problemas financieros, técnicos y científicos; los cuales llevan a provocar un mal servicio a la comunidad. Anteriormente las instituciones privadas habían tenido una gran demanda por el trato brindado al usuario. Esto se logra a través del trabajador, a quién se le proporcionan las herramientas y conocimientos necesarios para realizar su trabajo y al mismo tiempo se le ha hecho ver como el elemento más importante para el desarrollo de la institución.

Actualmente la crisis económica del país ha afectado gravemente al ciudadano llevándolo a solicitar un servicio en las instituciones públicas, quienes también se han visto perjudicadas en el ámbito financiero, ocasionando un servicio deficiente por no constar con los recursos necesarios para trabajar.

Todas las instituciones para poder cumplir sus objetivos requieren del recurso más valioso, el ser humano, quién se encarga de llevar a cabo las diversas tareas en la misma. Al hablar de recursos humanos se pueden presentar dos maneras de identificarlos; las personas como tal; dotadas de características propias de personalidad, actitudes, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales y las personas como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo.

El comportamiento de las personas en una institución depende de factores internos (personalidad, aprendizaje, motivación y percepción) y externos (presiones del jefe, influencia de los compañeros de trabajo, los cambios de tecnología, las demandas, presiones de la familia y las condiciones ambientales).

Todo ser humano requiere satisfacer necesidades tanto primarias como secundarias, las cuales le permitirán tener autorealización, estimación-social, así como seguridad. Actualmente las instituciones se han preocupado por cumplir las necesidades secundarias del trabajador para poder lograr juntos sus metas, enfocándose en la interrelación de los trabajadores en cualquier situación, ya sea transitoria, permanente, intencional o fortuita.

No debemos olvidar que la relación del hombre se origina de manera binaria con su madre o sustituta, siendo la relación madre-hijo el arquetipo de las relaciones interpersonales, derivándose de ellas todas las demás. Posteriormente vienen las relaciones con el grupo familiar (parientes, abuelos, padres, tíos y hermanos), hacia el tercer años de vida el hombre se encuentra en condiciones de relacionarse con otros grupos semejantes (vecinal, escolar y congénial), para después vincularse con el grupo social o sea con personas de su barrio, ciudad o de la tierra en general.

Debemos tomar en cuenta que cada individuo posee una personalidad específica la cual influye en las relaciones interpersonales de manera positiva o negativa. Por tal motivo la investigación que pretendemos realizar es detectar como son las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (U.M.F. 28 y 9) y qué factores internos o externos intervienen en ellas.

4.5 HIPÓTESIS

4.5.1 CONCEPTUAL.

Las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo se ven influenciadas por la antigüedad, la categoría, la edad, la escolaridad, el estado civil, el sexo y el turno.

4.5.2 ESTADÍSTICAS

1) Ho: La antigüedad no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

1) H1: La antigüedad si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

2) Ho: La antigüedad no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

2) H1: La antigüedad si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

3) Ho: La antigüedad no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

3)H1: La antigüedad si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

4) Ho: La antigüedad no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

4) H1: La antigüedad si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

5) Ho: La antigüedad no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

5)H1: La antigüedad si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

6) Ho: La antigüedad no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

6) H1: La antigüedad si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

7) Ho: La antigüedad no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

7) H1: La antigüedad si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

8) Ho: La antigüedad no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

8) H1: La antigüedad si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

9) Ho: La antigüedad no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

9) H1: La antigüedad si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

- 10) Ho: La antigüedad no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
10) H1: La antigüedad si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 11) Ho: La categoría no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
11) H1: La categoría si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 12) Ho: La categoría no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
12) H1: La categoría si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 13) Ho: La categoría no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
13) H1: La categoría si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 14) Ho: La categoría no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.
14) H1: La categoría si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.
- 15) Ho: La categoría no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
15) H1: La categoría si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 16) Ho: La categoría no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
16) H1: La categoría si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 17) Ho: La categoría no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
17) H1: La categoría si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 18) Ho: La categoría no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
18) H1: La categoría si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

- 19) Ho: La categoría no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
19) H1: La categoría si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 20) Ho: La categoría no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
20) H1: La categoría si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 21) Ho: La edad no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
21) H1: La edad si influye en la responsabilidad de los Trabajadores a Nivel Operativo medida por la prueba de FIGS.
- 22) Ho: La edad no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
22) H1: La edad si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 23) Ho: La edad no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
23) H1: La edad si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 24) Ho: La edad no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.
24) H1: La edad si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.
- 25) Ho: La edad no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
25) H1: La edad si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 26) Ho: La edad no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
26) H1: La edad si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 27) Ho: La edad no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
27) H1: La edad si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

28) Ho: La edad no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

28) H1: La edad si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

29) Ho: La edad no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

29) H1: La edad si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

30) Ho: La edad no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

30) H1: La edad si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

31) Ho: La Escolaridad no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

31) H1: La Escolaridad si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

32) Ho: La escolaridad no influye en las Relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

32) H1: La escolaridad si influye en las Relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

33) Ho: La escolaridad no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

33) H1: La escolaridad si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

34) Ho: La escolaridad no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

34) H1: La escolaridad si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

35) Ho: La escolaridad no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

35) H1: La escolaridad si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

36) Ho: La escolaridad no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

36) H1: La escolaridad si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

37) Ho: La escolaridad no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

37) H1: La escolaridad si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

38) Ho: La escolaridad no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

38) H1: La escolaridad si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

39) Ho: La escolaridad no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

39) H1: La escolaridad si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

40) Ho: La escolaridad no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

40) H1: La escolaridad si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

41) Ho: El estado civil no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

41) H1: El estado civil si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

42) Ho: El estado civil no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS

42) H1: El estado civil si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

43) Ho: El estado civil no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

43) H1: El estado civil si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

44) Ho: El estado civil no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

44) H1: El estado civil si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

45) Ho: El estado civil no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

45) H1: El estado civil si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

- 46) Ho: El estado civil no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
46) H1: El estado civil si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 47) Ho: El estado civil no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
47) H1: El estado civil si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 48) Ho: El estado civil no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de MPS.
48) H1: El estado civil si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 49) Ho: El estado civil no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
49) H1: El estado civil si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 50) Ho: El estado civil no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
50) H1: El estado civil si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 51) Ho: El sexo no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
51) H1: El sexo si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 52) Ho: El sexo no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
52) H1: El sexo si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 53) Ho: El sexo no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
53) H1: El sexo si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 54) Ho: El sexo no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.
54) H1: El sexo si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

- 55) Ho: El sexo no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
55) H1: El sexo si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 56) Ho: El sexo no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
56) H1: El sexo si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 57) Ho: El sexo no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
57) H1: El sexo si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 58) Ho: El sexo no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
58) H1: El sexo si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 59) Ho: El sexo no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
59) H1: El sexo si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.
- 60) Ho: El sexo no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
60) H1: El sexo si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.
- 61) Ho: El turno no influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
61) H1: El turno si influye en la responsabilidad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 62) Ho: El turno no influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
62) H1: El turno si influye en las relaciones interpersonales de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
- 63) Ho: El turno no influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.
63) H1: El turno si influye en la motivación de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba de FIGS.

64) Ho: El turno no influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

64) H1: El turno si influye en el concepto de sí mismo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba de FIGS.

65) Ho: El turno no influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

65) H1: El turno si influye en la aceptación e integración social de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

66) Ho: El turno no influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

66) H1: El turno si influye en el reconocimiento social de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

67) Ho: El turno no influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

67) H1: El turno si influye en la autoestima de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

68) Ho: El turno no influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

68) H1: El turno si influye en el autodesarrollo de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

69) Ho: El turno no influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

69) H1: El turno si influye en el poder de los trabajadores a nivel operativo medido por la prueba MPS.

70) Ho: El turno no influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

70) H1: El turno si influye en la seguridad de los trabajadores a nivel operativo medida por la prueba MPS.

4.6 VARIABLES.

4.6.1 INDEPENDIENTE.

Las características del trabajador a nivel operativo del Instituto Mexicano del Seguro Social de las U.M.F. 28 y 9.

4.6.2 DEPENDIENTE.

Los factores de las pruebas: Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez y la Escala de Motivaciones Psicosociales.

4.6.3 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.

CONCEPTUAL	OPERACIONAL
ANTIGÜEDAD: Tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo.	ANTIGÜEDAD: Años acumulados del trabajador dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social.
CATEGORÍA: Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera.	CATEGORÍA: El puesto que ocupa una persona dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social
EDAD: Tiempo que ha vivido una persona.	EDAD: Tiempo transcurrido de una persona desde el nacimiento.
ESCOLARIDAD: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente.	ESCOLARIDAD: Nivel académico que tiene una persona dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social.
ESTADO CIVIL: Características que guarda un ciudadano con respecto al estado.	ESTADO CIVIL: Situación en que se encuentra el trabajador del Instituto Mexicano del Seguro Social ante la sociedad.
SEXO: Condición orgánica que distingue al macho de la hembra, en los seres humanos, animales y en las plantas.	SEXO: Características físicas de los seres humanos que distingue al hombre y a la mujer.
TURNO: Orden o alternativas entre varias personas para la ejecución de una cosa o suceso de estas	TURNO: Horario establecido a los trabajadores para el desempeño de sus labores dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social.

4.6.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.

CONCEPTUAL	OPERACIONAL
<p>RESPONSABILIDAD: Obligación de responder de los propios actos.</p>	<p>RESPONSABILIDAD: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor responsabilidad, medida con la prueba Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez.</p>
<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Término usado por los técnicos de la organización empresarial para designar el conjunto de métodos que fomentan el espíritu de colaboración y el rendimiento material del trabajador, basándose que si este no tiene mayor estímulo que el de su sueldo, sin conocer las finalidades en que se inserta su labor actúa sin alegría; repercutirá en las relaciones entre asalariados y patronos en la misma comprensión de los problemas que plantean, responden a mutuas ventajas económicas.</p>	<p>RELACIONES INTERPERSONALES: Puntaje que obtiene el trabajador el factor relaciones interpersonales, medida con la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez.</p>
<p>MOTIVACIÓN: Conjunto de factores conscientes o inconscientes que determinan un acto, o una conducta.</p>	<p>MOTIVACIÓN: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de motivación, medida con la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez.</p>
<p>CONCEPTO DE SÍ MISMO: Opinión o juicio: en nuestro concepto.</p>	<p>CONCEPTO DE SÍ MISMO: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor concepto de sí mismo medido con la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez.</p>
<p>ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL: Acción de aceptar a diversos individuos de diversas razas, en los servicios y lugares públicos.</p>	<p>ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de aceptación e integración social medida con la Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>
<p>RECONOCIMIENTO SOCIAL: Examinar con cuidado a una persona o cosa para enterarse de una identidad, naturaleza y circunstancias.</p>	<p>RECONOCIMIENTO SOCIAL: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de reconocimiento social medido con la Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>

<p>AUTOESTIMA: Estimación que tiene una persona de sí misma.</p>	<p>AUTOESTIMA: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de autoestima, medida con la Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>
<p>AUTODESARROLLO: Proceso que sigue un ser vivo.</p>	<p>AUTODESARROLLO: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor autodesarrollo, medido con la Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>
<p>PODER: Tener la facultad, la fuerza para hacer una cosa.</p>	<p>PODER: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de poder, medido por la Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>
<p>SEGURIDAD: Fianza u obligación de indemnidad a favor de uno en materia de intereses.</p>	<p>SEGURIDAD: Puntaje que obtiene el trabajador en el factor de seguridad, medida por La Escala de Motivaciones Psicosociales.</p>

4.7 SUJETOS.

Los sujetos de la investigación fueron trabajadores a nivel operativo de las Unidades Medicas 28 y 9, pertenecientes a la subdelegación número 3 suroeste, del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los criterios de inclusión fueron los siguientes: **antigüedad:** que oscila entre 1 a 30 años; **categoría:** que son auxiliar universal de oficinas, mensajero, técnico polivalente, técnico mecánico, técnico electricista, técnico plomero, técnico "A" fluidos energéticos, técnico "B" en equipo médico, oficial de estadística, oficial de servicios técnicos, vigilancia, trabajo social, asistente médica, auxiliar de laboratorio, oficial de farmacia, auxiliar de farmacia, ayudante de farmacia, ayudante de servicios de intendencia, auxiliar de servicios de intendencia, enfermera especialista, enfermera general, auxiliar de enfermera general, auxiliar de enfermera en salud pública, enfermera especialista en salud pública, técnico radiólogo, operadora telefónica, chofer, oficial de servicios administrativo; **edad:** fue de 18 a 65 años; **escolaridad:** será de primaria a universidad; **estado civil:** soltero, casado, divorciado, viudo o unión libre; **sexo:** femenino o masculino. **turno:** matutino y vespertino.

4.8 MUESTREO.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico intencional, la cual se utiliza para seleccionar los elementos representativos de la muestra y determinar que factores se pueden considerar importantes para el fenómeno que se estudia.

4.9 TIPO DE ESTUDIO.

El estudio fue de campo y de tipo exploratorio, debido a que la aplicación se realizó en escenarios naturales, es decir, donde laboran las personas que formaron parte de la muestra, ya que su objetivo era recabar información por medio de instrumentos que permitieran conocer ubicar y definir como son las relaciones interpersonales de los trabajadores.

4.10 DISEÑO.

El diseño empleado en la investigación fue exposfacto de una sola muestra, sin necesidad de aplicar ningún tratamiento, solamente estudiar la influencia que presuponemos existen entre las variables utilizadas en la investigación no pudiendo manipularse o asignarse aleatoriamente, ya que se encuentran integradas o establecidas en los sujetos.

Sin embargo en este tipo de estudio la confianza que se tiene deberá ser menor por la falta de control manipulativo de las variables independientes.

4.11 INSTRUMENTOS Y MATERIALES.

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación, son la prueba de Frases Incompletas con la Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez y la Escala de Motivaciones Psicosociales. La primera, construida en 1974, por el maestro Ángel Jaime Grados Espinoza y la Lic. Elda Luisa Sánchez Fernández; la segunda, realizada en 1987, por el Lic. J. L. Fernández Seara.

La primera prueba es de tipo proyectiva, consta de un folleto de aplicación, en la primer hoja se le piden al sujeto sus datos personales, la cual contiene las instrucciones para responder; de la segunda hoja a la quinta se presentan 68 reactivos abiertos que deberá contestar, las cuales permitirán proporcionar datos de las siguientes áreas:

*** Responsabilidad.**

Definición funcional.- Es el cumplimiento voluntario a los patrones sociales establecidos: (industrialmente es conveniente detectar dirección e intensidad de la tendencia del sentido de responsabilidad).

ACTITUD:

Cumplimiento en el puesto.- Interés y forma de cumplimiento de sus tareas. Afán de superación; conducta sostenida, adecuación al puesto.

Percepción y significado de la empresa.- Se intenta detectar que representa la empresa para el examinado y si se tiende a ampliar sus objetivos a los de la institución.

Colaboración y equidad en el ambiente en un ambiente de trabajo.- Capacidad para ponderar las situaciones o influencias de los prejuicios al brindar su colaboración o reconocimiento de los méritos ajenos. Adopción o descarga de su responsabilidad.

Ante situaciones inesperadas.- Tendencias de conducta ante situaciones inesperadas o de premio.

*** Relaciones interpersonales.**

Definición funcional.- En el área de las relaciones interpersonales estamos considerando la forma del comportamiento del individuo en sus relaciones con sus semejantes. Se intenta detectar cuales son las estructuras y mecanismos que tiende a manejar el individuo en su modo de relacionarse con sus semejantes.

ACTITUD:

Ante el padre.- Percepción de la figura paterna.

Ante la madre.- Percepción de la figura materna.

Ante familia.- Percepción de la integración familiar, índole de los vínculos que los une a ella.

Hacia la esposa (o) novia.- Percepción de la figura del sexo complementario o influencia que ejerce en la conducta del sujeto en el estudio.

Ante la autoridad.- Percepción de la autoridad y tendencias de conducta frente a ella.

Ante los compañeros.- Tendencias que manifiesta y mecanismos que utiliza para relacionarse con persona de su nivel en las diversas fases de la conducta.

Hacia los subordinados.- Actitudes y trato que tiende a mostrar a relacionarse con personas de nivel inferior o subordinados.

Hacia las personas externas (público, consumidores, familiares, trabajadores, autoridades oficiales, proveedores, etc.).- Tendencias de su conducta y actitud que adopta.

*** Motivación.**

Definición conceptual.- Es el estudio psíquico cuyo potencial energético matiza y orienta la conducta.

ACTITUD:

Necesidades de logro.- Tipo de pulsiones que tienden a inducir al individuo a desear superarse en el grupo que se desenvuelve.

Ante logros y frustraciones.- Tendencia de reacción e influencia de la frustración o éxitos en la conducta. Medida y modo en que dichos factores afecta el comportamiento.

Ante intereses fundamentales.- Exploración de la intensidad y dirección de los estímulos e intereses que tienden a motivarlo.

Ante el trabajo.- Tipo de satisfactor que el trabajo representa para el sujeto.

Metas u objetivos.- Exploración para detectar cuales son sus metas a corto y a largo plaza y actitud que adopta ante ellas.

*** Concepto de sí mismo.**

Definición conceptual.- Percepción de sí mismo suposición del concepto de los demás.

ACTITUD:

Rasgos y tendencias características.- Actitudes que tienden a adoptar y roles a desempeñar. Constante de su modo de ser.

Percepción de sus habilidades.- Concepto de sus habilidades y autovaloración con respecto a las mismas.

Temores.- Intento de detectar que puede infundirle temor y tendencias de conducta frente a sus temores.

Ante el sexo.- Tipo de impulsos sexuales que muestra la forma en que tiende a manejarlos.

La medición de estas áreas, se hace en base a las respuestas que dan los sujetos, calificando las mismas de forma positiva o negativa y se les asigna los siguientes valores:

RESPUESTAS	VALOR
Positivas.	4
Medianamente Positivas.	3
Medianamente Negativas.	2
Negativas.	1

Posteriormente se aplico la segunda prueba, la Escala de Motivaciones Psicosociales; este instrumento consta de un cuadernillo con 173 preguntas cerradas, en la primer hoja se presentan las instrucciones para la contestación de la escala; de la segunda a la sexta hoja se presenta la primera parte, la cual tiene 126 reactivos, con dos alternativas de respuestas falso y verdadero; la séptima hoja contiene la segunda parte con 21 preguntas que abarca de la 127 a la 147, sus alternativas de respuestas son: 2: normal, 3: mucho, 4: muchísimo; la octava hoja contiene la tercera parte, la cual consta de 26 preguntas que abarcan de la 148 a la 173, sus alternativas de respuestas son: 1: alguna, 2: normal, 3. mucha, 4: muchísima; una hoja de respuestas la cual contiene datos generales, respuestas a las preguntas clasificadas en tres secciones, un resumen de las puntuaciones obtenidas por el trabajador y una hoja de perfil individual.

Las cuales se clasifican en los siguientes factores:

*** Aceptación e integración social.**

Mide la necesidad de relaciones afectivas (de diferentes índoles) con otras personas, al sujeto le gusta estar con amigos y personal en general; aceptar la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

*** Reconocimiento social.**

La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, de tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.

*** Autoestima o autoconcepto.**

Esta se relaciona con la valoración personal y confianza en sí mismo.

*** Autodesarrollo.**

Se trata de medir las necesidades y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos; proponer nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y desarrollo de la propia iniciativa.

*** Poder.**

Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir o dirigir a otras personas, esta dispuesta a realizar esfuerzos y lograr cotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero, patrimonio, política, cargos, etc..) con un claro fin de obtener el poder.

*** Seguridad.**

Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

La escala contiene seis plantillas para calificar, con cinco franjas verticales (una para cada componente o nivel). Posteriormente, en los niveles de activación, expectativa y ejecución, se suman los puntos totales y en incentivos y satisfacción, la puntuación es la suma de las valoraciones dadas a los enunciados elegidos, de cada factor.

4.12 PROCEDIMIENTO.

Se acudió a la subdelegación No.3 suroeste del Instituto Mexicano del Seguro Social; donde se otorgo el permiso para la investigación.

Posteriormente se asistió a cada una de las unidades para explicar a los directores el motivo de la investigación, citando a los jefes de cada área para informarles de la realización del estudio con su personal y al mismo tiempo se comunicará de las fechas y horarios para las aplicaciones.

El material de apoyo ocupado para las aplicaciones fue el siguiente:

El auditorio de la clínica, 15 lápices del número 2 ó 2 1/2. La aplicación se impartió por dos instructoras, quienes se encargaron de dar orientación a los examinados de como responder cada uno de los instrumentos.

La aplicación se hizo de acuerdo a los horarios establecidos por los jefes de cada área; para turno matutino de 8:30 a 10:00 a.m. de 10:30 a 12:00 p.m., para el vespertino de 2:00 a 3:00 p.m. y de 4:00 a 5:30 p.m., cubriéndose un total de 60 personas por día.

Una vez reunidos los participantes en cada sesión, se les dio la más cordial bienvenida y al mismo tiempo se explicó el motivo de la aplicación por parte de las instructoras, proporcionándose el primer instrumento junto con un lápiz informándoles que no lo leyeran hasta que se les indicara:

Las indicaciones para el llenado de la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez, se leyeron de manera clara y precisa por una instructora:

Después de dar las indicaciones, las instructoras notificaron a los examinados que si tenían dudas respecto a la forma de responder, ellas podrían asesorarlos.

Una vez que el grupo termino de contestar la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez, se proporciono el siguiente instrumento, La Escala de Motivaciones Psicosociales, en la cual una de las instructora dio las instrucciones:

Al finalizar las aplicaciones se agradeció a los participantes por su ayuda.

RESULTADOS.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS.

Para obtener los resultados, se utilizó el paquete estadístico SPSS for MS WINDOWS versión 5.0, primero se hizo un análisis de frecuencias y se obtuvieron los Índices de correlación de las variables propuestas en esta investigación; toda la información se vació en cuadros y gráficas para una mejor comprensión, que a continuación veremos:

Variable: ANTIGÜEDAD.

Cuadro N° 1

Media	13.857
Desviación estándar	6.651

En el cuadro N° 1 presentamos la media de la variable antigüedad, la cual es de 13.857, con una desviación estándar de 6.651.

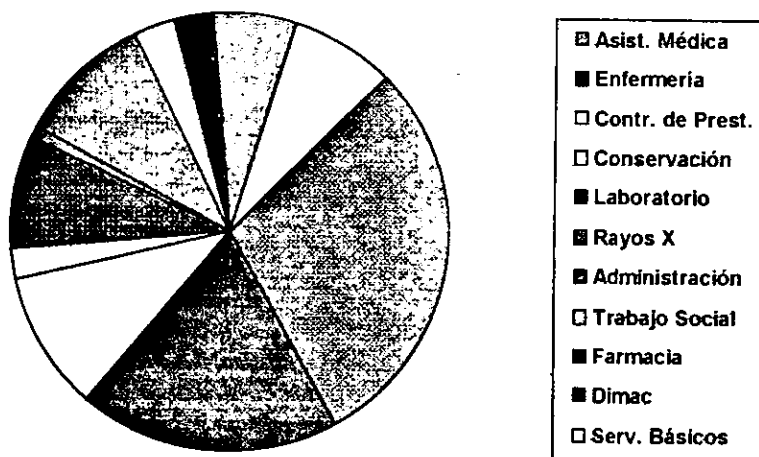
Variable: CATEGORÍA.

Cuadro N° 2

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Asistente médica	60	29.6
2. Enfermería	39	19.2
3. Control de prestaciones	21	10.3
4. Conservación	4	2.0
5. Laboratorio	17	8.4
6. Rayos X	2	1.0
7. Administración	20	9.9
8. Trabajo social	6	3.0
9. Farmacia	6	3.0
10. Dimac	12	5.9
11. Servicios básicos	16	7.9
TOTAL	203	100.0

En el cuadro N° 2, se observarán las diversas categorías. Y en la gráfica N° 1 se puede apreciar el porcentaje que presentó la muestra de la Unidad Médica Familiar N° 9.

GRÁFICA N° 1



Variable: EDAD.

Cuadro N° 3

Media	38.739
Desviación estándar	7.683

En el cuadro N° 3 se presenta la media de 38.739 de la variable edad, con una desviación estándar de 7.683. La edad de los trabajadores osciló entre 21 y 61 años.

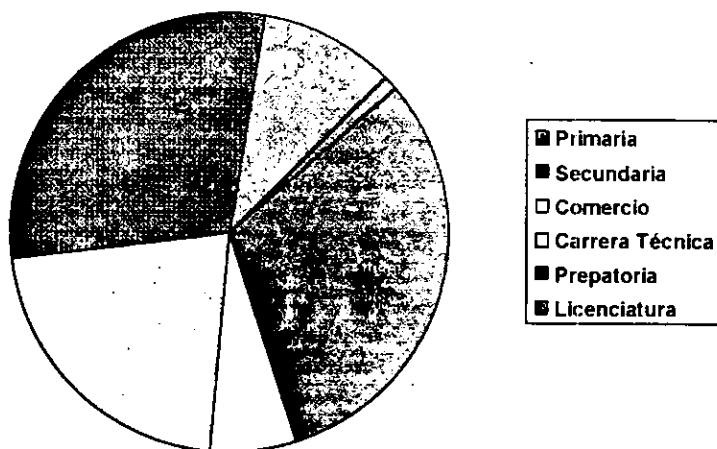
Variable: ESCOLARIDAD.

Cuadro N° 4

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Primaria	2	1.0
2. Secundaria	64	31.5
3. Comercio	13	6.4
4. Carrera Técnica	44	21.7
5. Preparatoria	60	29.6
6. Licenciatura	20	9.9
TOTAL	203	100.0

El grado escolar fluctuó entre primaria y licenciatura terminada de los trabajadores a nivel operativo. (Ver cuadro N° 4). En la gráfica N° 2 se presenta el porcentaje de las mismas.

GRÁFICA N° 2



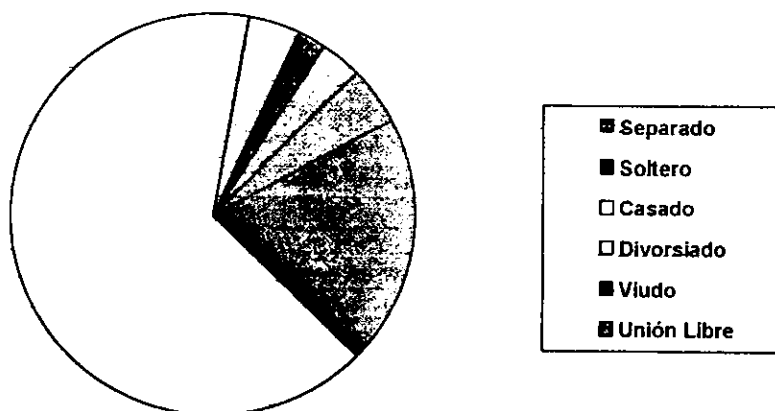
Variable: ESTADO CIVIL.

Cuadro N° 5

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0. Separado	1	0.5
1. Soltero	42	20.7
2. Casado	139	68.5
3. Divorciado	9	4.4
4. Viudo	5	2.5
5. Unión Libre	7	3.4
TOTAL	203	100.0

El estado civil de los trabajadores fue el siguiente. (Ver cuadro N° 5). En la gráfica N° 3 se puede observar el porcentaje que presentaron.

GRÁFICA N° 3



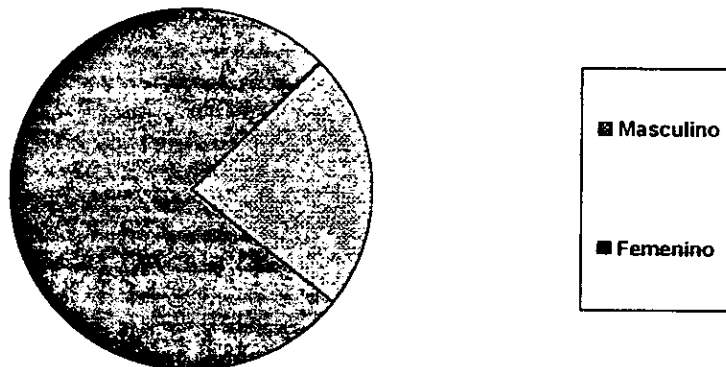
Variable: SEXO

Cuadro N° 6

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0. Masculino	59	21.1
1. Femenino	144	70.9
TOTAL	203	100.0

De los 203 trabajadores, 59 fueron del sexo masculino y 144 del femenino. (Ver cuadro N° 6). En la gráfica N° 4 se aprecia el porcentaje que presento cada uno.

GRÁFICA N° 4



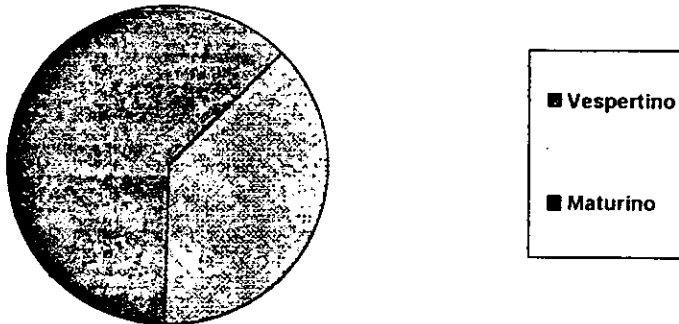
Variable: TURNO.

Cuadro N° 7

TURNO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0. Vespertino	77	37.9
1. Matutino	126	62.1
TOTAL	203	100.0

Otra de las variables que se tomo en cuenta fue el turno, encontrándose lo siguiente. (ver cuadro N° 7). En la gráfica N° 5 se puede apreciar el porcentaje obtenido.

GRÁFICA N° 5



A continuación describiremos la correlación de las variables de la prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria de Grados-Sánchez, que son: relaciones interpersonales, motivación, concepto de sí mismo con las siguientes variables: antigüedad, categoría, edad, escolaridad, estado civil, sexo y turno.

Al correlacionar la variable de relaciones interpersonales con antigüedad, edad y sexo; encontramos que los sujetos que tienen más años de antigüedad y una edad mayor, presentan un deterioro en el contacto o comunicación con sus compañeros de trabajo; con la variable sexo, lo que ocurre es que personas del sexo masculino establecen una mejor relación.

Posteriormente, al relacionar la variable relaciones interpersonales con categoría, escolaridad y estado civil de los trabajadores, encontramos que las personas con una alta categoría, una alta escolaridad y siendo su estado civil casado; mantienen en mejor nivel sus relaciones interpersonales.

Al correlacionar la variable motivación con antigüedad, edad y turno de los trabajadores, encontramos que los sujetos que tienen una antigüedad mayor lo que supone mas edad, se ven menos motivados y los trabajadores que laboran en el turno vespertino, si están mas motivados.

Respecto a la categoría, escolaridad y estado civil de los trabajadores a nivel operativo, se observa una correlación positiva, lo que indica que las personas con alta categoría, una alta escolaridad y estado civil casados, estarán mas motivados.

Al correlacionar la variable concepto de sí mismo con antigüedad, encontramos que los sujetos que tienen más años trabajando dentro del instituto, su autoconcepto se ve deteriorado; sucediendo lo contrario, o sea que al tener una mayor escolaridad,, los sujetos gozan de un mejor autoconcepto. Todo esto lo podemos observar en el cuadro N° 8.

CUADRO N° 8

Correlación de las escalas del FIGS con antigüedad, categoría, edad, escolaridad, estado civil, sexo y turno.

	Antigüedad	Categoría	Edad	Escolaridad	Edo. Civil	Sexo	Turno
Relaciones Interpersonales	r= -.1837 p= .009	r= .2138 p= .002	r= -.1501 p= .033	r= .2231 p= .001	r= .1991 p= .004	r= -.1954 p= .005	
Motivación	r= -.3766 p= .000	r= .2833 p= .000	r= -.2883 p= .000	r= .1558 p= .026	r= .1438 p= .041		r= -.1855 p= .008
Concepto de sí mismo	r= -.1529 p= .029			r= .2269 p= .001			

A continuación, describiremos la correlación de las variables de la prueba MPS que son: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo y poder; con las siguientes variables: escolaridad, estado civil y turno.

Al correlacionar la variable de aceptación e integración social, con estado civil; nos indica que las personas casadas tienen una mejor aceptación e integración social.

Al correlacionar la variable escolaridad con los factores reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo y poder; encontramos que a medida que aumenta la escolaridad los sujetos tienen un mayor reconocimiento social, una mejor autoestima, tratan de alcanzar un mejor autodesarrollo y también buscan poder.

Al correlacionar la variable poder con estado civil, encontramos que los casados, pierden el poder. Los del turno vespertino, tratan de alcanzar más el poder. Como se observa en el cuadro N° 9

Cuadro N° 9

Correlación de las escalas del MPS con escolaridad, estado civil y turno.

	Escolaridad	Estado Civil	Turno
Aceptación e integración social		r= .1383 p= .049	
Reconocimiento Social	r= .1978 p= .005		
Autoestima	r= .2361 p= .001		
Autodesarrollo	r= -.1807 p= .010		
Poder	r= .1659 p= .0018	r= -.1851 p= .008	r= -.1867 p= .008

Como un análisis complementario se estableció la correlación entre el FIGS y el MPS, lo que nos indica que las dos pruebas miden los mismos factores: responsabilidad, relaciones interpersonales, motivación, concepto de sí mismo, aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad. Como se puede ver en el cuadro N° 10; existiendo una alta relación entre los factores que integran estas pruebas.

Cuadro N° 10

Correlación del FIGS y MPS

	Responsabilidad	Relaciones interpersonales	Motivación	Concepto de sí mismo
Aceptación e integración social	r= .2817 p= .000	r= .2572 p= .000	r= .2332 p= .001	r= .3211 p= .000
Reconocimiento social	r= .1621 p= .021	r= .1954 p= .005		r= .1981 p= .005
Autoestima	r= .2355 p= .001	r= .2018 p= .004	r= .1485 p= .035	r= .2869 p= .000
Autodesarrollo	r= .2642 p= .000	r= .2387 p= .001	r= .1602 p= .022	r= .2867 p= .000
Seguridad	r= .1982 p= .005	r= .2382 p= .001	r= .2457 p= .038	r= .2404 p= .001

Para una mejor comprensión y a manera de síntesis, condensaremos en el cuadro N° 11 las hipótesis estadísticas aceptadas.

Cuadro N° 11

HIPÓTESIS N°		
2	H1	Se acepta
3	H1	Se acepta
4	H1	Se acepta
12	H1	Se acepta
13	H1	Se acepta
14	H1	Se acepta
22	H1	Se acepta
23	H1	Se acepta
32	H1	Se acepta
33	H1	Se acepta
34	H1	Se acepta
36	H1	Se acepta
37	H1	Se acepta
38	H1	Se acepta
39	H1	Se acepta
42	H1	Se acepta
43	H1	Se acepta
46	H1	Se acepta
49	H1	Se acepta
52	H1	Se acepta
63	H1	Se acepta
69	H1	Se acepta

CONCLUSIONES

En cualquier momento de nuestra vida se va a establecer cualquier tipo de relación, ya sea en la calle, la escuela, la familia, con amigos o en el trabajo.

En lo que respecta a las variables propuestas dentro de la investigación, se encontró que los trabajadores que tienen más tiempo laborando, con mayor edad presentan un deterioro en las relaciones con sus semejantes; como lo indica Sullivan en las etapas del desarrollo, que cuando el ser humano llega a una edad adulta, las relaciones interpersonales crean un animal humano encontrándose independizado del control de sus padres y ellos consideran que la manera de establecer contacto es el correcto, ya que su seguridad emocional es menos significativa e intensa, por lo cual, la necesidad de afecto y afiliación disminuyen, haciendo a un lado el compañerismo y a sus superiores. Se podría decir, que el deterioro en las relaciones se debe a que las personas llegan a caer en una monotonía y no les interesa tener contacto con los demás debido a que no se les da un reconocimiento en su trabajo, como lo indica Taylor en su teoría de tiempos y movimientos; que es importante se les informe de las actividades a realizar, el uso de reglas que permitan ahorro de tiempo, expedir reglas de instrucciones a los obreros y se lleve un seguimiento de las mismas para llegar juntos al mismo objetivo

Con respecto a la edad, como se menciona en las necesidades de autorrealización de Maslow, las personas jóvenes experimentan dificultad por saber quienes son, en cambio las personas mayores se preguntan el sentido de su vida. Padeciendo, el primero, un sentimiento de enajenación (el sentimiento de verse un extraño así mismo y de estar a un lado), en tanto que el segundo, padece de ansiedad existencial (no le encuentra sentido a la vida). Como señala Williams Clifton, que la edad es un factor que afecta las necesidades, ya que quienes tienen menos edad presentan deficiencias de estima y autorrealización que los trabajadores de mayor edad.

“Herbert A. Carroll (1980), indica en las relaciones entre padres e hijos; que en años avanzados las relaciones continúan siendo una fuente de seguridad emocional, aun cuando son menos significativas e intensas. No debemos olvidar que en una sociedad como la nuestra el adolescente todavía depende de sus padres económicamente, pero ellos ya no son fuente importante de seguridad emocional, excepto en los casos de sobreprotección. Buscan relaciones personales con sus compañeros y harán cualquier cosa para merecer su aprobación y confianza; para los adolescentes y adultos, es esencial la conformidad de subgrupos”.

Chester Barnard, declaró, “el deseo de mejorar el estatus y especialmente el de protegerlo, parece ser la base de un sentimiento de responsabilidad general”, lo anterior pareciera ser que los trabajadores con una mayor antigüedad y más edad no les interesa el estatus, pues ya lo tienen, ya que a menudo a ellos se les dan ciertos privilegios como la primera elección en las fechas de vacaciones y el método de paga, razón por la cual no les interesa establecer contacto con los demás.

Con respecto al sexo, se observó que los hombres tienden a mantener mejores relaciones en comparación con las mujeres, como lo indica Weil Pierre, en las relaciones con la novia

o esposa; que el primero se complace mirando y escuchando a una persona del sexo opuesto estando cerca de ella. El hombre obtiene un placer más rápido en comparación con la mujer, quien llega lentamente a la satisfacción, ya que necesita más afecto por parte de los demás

Se podría decir que posiblemente los hombres pertenezcan a una familia nutridora, como lo señala Virginia Satir, en las relaciones familiares ellos presentan una comunicación directa y su enlace con la sociedad es abierto y confiado, en comparación con las mujeres quienes podrían pertenecer a una familia conflictiva, en donde su comunicación es indirecta y su enlace con la sociedad es temerosa, aplacante y acusadora con la sociedad.

En lo que respecta a la categoría, escolaridad y estado civil, se observó que las personas que laboran de asistentes médicas, con un nivel educativo alto y casadas, tienden a relacionarse mejor con sus semejantes, lo anterior se podría basar en las relaciones interpersonales en el trabajo de Pierre, en donde se menciona como las personas logran sus objetivos a través de una simpatía o agrado por trabajar con otra que posea o tenga cualidades similares para juntos llegar a realizar una relación en donde exista armonía laboral; debido a que en este tipo de puesto se presenta la comunicación informal, la cual se puede dar entre compañeros de trabajo o personas ajenas al mismo, en diferentes situaciones.

Como se menciona en el tema de roles, las personas de prestigio social elevado dentro de un grupo tienen más poder e influencia que los de menor posición. Reciben más privilegios y participan con mayor frecuencia en las actividades de equipo, mientras que los trabajadores de las otras categorías tienden a sentirse aislados y manifiestan más síntomas de tensión.

Respecto al estado civil, como señala Pierre en las relaciones con la novia o esposa, cuando se da una relación más formal que lleva al matrimonio, se da un acercamiento y compañerismo de ideas, actitudes, actos y sentimientos de cada uno. Esto podría indicar que las personas casadas que presentan estas características tienen mejores relaciones, debido a que cuentan con un apoyo y satisfacción emocional que les permite reflejarlo o transmitirlo a los demás.

Las motivaciones individuales que se originan en el hogar; siendo la familia el grupo primario elemental en donde se van adquiriendo principios, opciones y metas a seguir. Como indica Murray en sus necesidades viscerogénicas, la persona maternal goza haciendo cosas que implica la atención de otros y desea intensamente hacerlo, algunas formas de expresarlo son: prestando ayuda a alguien que la necesita, guiar y asistir a los débiles, heridos, jóvenes, solitarios e inválidos.

Sin embargo, los trabajadores casados, en comparación con los solteros, disminuyeron su poder; lo anterior se podría basar en la jerarquía de necesidades de Maslow, en donde se indica que el hombre cuando tiene satisfechas las mismas, no se preocupa por conseguir otras, mientras que el soltero intenta satisfacerlas y buscar otras nuevas. Puede ser porque el casado ya tiene satisfecha la necesidad de afecto, por lo tanto, se desarrolla en un buen ambiente familiar como el del hogar, de vivir en un vecindario acogedor y participar en actividades de grupo, tales como trabajar con otros para un fin común. Teniendo el deseo de

sentirse importante y recibir reconocimientos de los demás que respalden estos sentimientos.

Como menciona McClelland en la motivación por el logro, que algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas lo utilizan deseando desarrollarse, crecer y avanzar por la pendiente del éxito, presentando varias características como trabajar mas duro cuando perciben que van a recibir reconocimiento personal por sus esfuerzos y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior; en cambio el casado solo busca tener una entrada de dinero segura, sin el deseo de crear un impacto en la organización y no correr riesgos. Esto se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejercen sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se podría deber a los padres, el desarrollo del motivo de poder.

Respecto al turno, se encontró que los trabajadores que laboran en el vespertino, están mas motivados y presentan mas poder, en comparación con los del matutino, lo cual se podría sustentar en la teoría de los factores de Herzberg, en donde se indica que cuando los factores intrínsecos como responsabilidad, iniciativa, etc., están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir causan satisfacción, en cambio se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como la simpatía con los compañeros, etc., están ausentes. Las personas con mas poder, lo buscan por medios legítimos, como lo indica McClelland en su teoría, intentan subir de posición a través de un desempeño exitoso y por tanto tienen la aceptación de los demás. Las personas de este turno, son de la categoría asistente medica, con una edad menor, de estado civil casados; presentando un alto nivel educativo, por tal motivo presentan mas expectativas para cumplir sus metas y objetivos establecidos, manteniendo así unas buenas relaciones con sus semejantes.

Respecto a la correlación de las dos pruebas utilizadas, se encontró que ambas midieron las relaciones afectivas de los trabajadores a través de un cumplimiento voluntario por ser aceptados en la sociedad, intentando detectar que tipo de estructuras pueden manejar al momento de relacionarse con la familia, amigos, pareja, autoridad, compañeros de trabajo, etc., a través de sus capacidades y pulsiones sin que estas afecten sus intereses en el trabajo, presentando una valoración adecuada que le permita desarrollar sus habilidades, realizando nuevas ideas que lo llevan a buscar estabilidad con las personas que le rodean. Adoptando diferentes tipos de roles de acuerdo a las circunstancias que se le presentan para tener y lograr lo que desea.

Sin embargo, los sujetos no presentan interés por conseguir prestigio profesional y medios suficientes para dirigir a los demás, no esforzándose por adquirir patrimonio económico así como ascensos y presentando una disminución de poder.

SUGERENCIAS.

Se pudo comprobar que las dos pruebas utilizadas, realmente miden las relaciones interpersonales, sin embargo es importante tomar en cuenta que para una mejor investigación a futuro, se podrían anexar otras pruebas como el Moss, 16 PF, Thurstone, Allport y Vernon, Tennessee, etc., para corroborar mas exactamente lo analizado anteriormente; sería conveniente que dichas aplicaciones se realicen en otras unidades medicas en escenarios mas apropiados, pero a todos los niveles para saber de que forma ayudar a resolver los conflictos que se presenten.

Respecto a la muestra utilizada, es importante que se tomen en cuenta las variables propuestas, debido a que estas, marcan una diferencia entre ambos y pueden llevar a entender mejor el porque una persona actúa de cierta manera ante los demás y analizar el puesto de acuerdo a las actividades que realicen los trabajadores en cualquier institución tanto pública como privada, debido a que ellos son quienes ejecutan las actividades en cualquier empresa en conjunto con los mandos medios; para lograr juntos el éxito. Para de ahí partir a implantar cursos de capacitación en donde se les indique la forma como deben realizar sus actividades e implantar estrategias para una mejor relación entre los compañeros; pero lo mas importante, es tomar en cuenta al trabajador como ser humano y no como una simple máquina, debido que las diversas situaciones o vivencias que este llegue a presentar los descarga en su trabajo de manera consciente o inconsciente, provocando fallas en la misma ocasionando que los objetivos no se vean realizados.

Es conveniente que se lleve a cabo el programa estructurado y hacer entender a los participantes de los beneficios que se obtendrán a largo, corto y mediano plazo, no obstante es recomendable que se lleve a cabo lo establecido sin alteraciones y se haga un seguimiento del mismo para saber de que manera actuar en un futuro.

Respecto a la institución donde se realizo la investigación, se recomienda realizar estudios relacionados con, las relaciones humanas, personalidad y motivación, ya que son los tres factores principales que llevan al logro de las metas de cualquier empresa. Así como estructurar cursos de: productividad, calidad de vida en el trabajo, cultura de servicio, técnicas de conflicto y manejo de negociación, trabajo en equipo, cambio de actitudes, toma de decisiones y dinámicas de grupo y realizar una evaluación de los mismos para ver si los objetivos planteados se cumplieron o en caso contrario reestructurar los cursos para proporcionar las bases suficientes que permitan afrontar los éxitos.

LIMITACIONES

En la investigación realizada en el Instituto Mexicano del Seguro Social, se encontró con una serie de dificultades para poder llevar a cabo el estudio, no obstante en toda investigación analizada se presentan situaciones que provocan alteraciones en lo que se pretende investigar o indagar ocasionando que esta sufra limitaciones como las que a continuación se mencionaremos.

El estudio se llevaría a cabo en las unidades médicas familiares (28 y 9), proporcionando una muestra bastante considerable; para ello se contó con el apoyo del departamento de capacitación y desarrollo de dicho instituto. Se menciona por parte de departamento que las aplicaciones se realizarían primero en la U. M. F.28 y posteriormente en la U. M. F. 9, sin embargo, esto no fue posible debido a que surgieron modificaciones administrativas en la primera unidad, ocasionando cambios de fecha para comentar el motivo de la investigación, por tal motivo, las aplicaciones se realizaron en la segunda unidad, contando con el apoyo del director para la realización del estudio antes mencionado. Esta también se vio modificada debido al periodo vacacional, lo que ocasiono un receso, hasta que este hubiere concluido, para dar un inicio formal y no presentar problemas que llevasen a una falla en el estudio.

En una junta con los jefes de cada categoría se les informó el motivo de la tesis; así como sus beneficios, comentándoles que ellos nos proporcionasen un calendario para realizar las aplicaciones, esto con la finalidad de no interferir en las actividades ya establecidas por parte de su departamento. Sin embargo este no fue respetado por las dos partes, (jefe-subordinado) por falta de coordinación, provocando un desequilibrio y desajuste en las aplicaciones, llegando a tener más personal de lo acordado en cada sesión, ocasionando una inquietud por parte de los trabajadores porque no se les atendía a la hora estipulada, lo que provocó que las aplicaciones se alargaran más de lo estipulado.

Se informo que la investigación se realizaría con todos los trabajadores a nivel operativo, lo cual no fue posible, ya que el área médica no participo en las aplicaciones. No se pudo llevar a cabo, debido a que la jefa de su departamento informo que las personas a las que representa han presentado actitudes poco cooperativas en aplicaciones anteriores (por parte del departamento de capacitación y desarrollo de la delegación 3 suroeste). Ocasionando conflictos en las consultas y con sus compañeros de trabajo, motivo por el cual, ellos consideraron conveniente no incluirlos para evitar diferencias con el sindicato.

Al iniciar aplicaciones no se contó con un lugar apropiado como se había acordado anteriormente, provocando inconformidad por parte de los trabajadores, a quienes no se les podía obligar a asistir sin su consentimiento, porque esto ocasionaría problemas políticos dentro de la institución.

BIBLIOGRAFIA.

- Alvarez Román, Jesús Antonio (1979). Las Relaciones humanas. México, D. F., Jus.
- Baer, Earl E. (1976). Las Relaciones humanas en los negocios. México, D. F., Limusa.
- Carroll, Herbert A. (1980). Higiene mental dinámica del ajuste psíquico. México, D. F., Continental, S. A. de C. V.
- Cueli, José. (1989). Teorías de la personalidad. México, D. F., Trillas.
- Delgado. Honorio. (1953). La Personalidad y el carácter. Madrid-Barcelona-Lisboa., Científico-Médico.
- Duran Larios, Luis (1993). Los factores del clima laboral que influyen en la rotación de personal. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México.
- Enríquez Caldera, Norma C. (1980). El concepto de las relaciones humanas modalidades y aplicación en la empresa. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fred N. Kerlinger (1987). Enfoque Conceptual de Investigación del Comportamiento Humano. México: Interamericana.
- Fierro, Alfredo. (1986). Personalidad sistema de conductas. México, D. F., Trillas.
- Fingermann, Gregorio. (1971). Relaciones humanas. Buenos Aires, El Atenes.
- Geldard, Frank A. (1968). Fundamentos de Psicología. México, D. F., Trillas.
- Hernández Sampieri. Roberto. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Howard H. Goldman (1989). Psiquiatría General. México: Manual Moderno
- James. Whittaker. (1979). La Psicología Social en el Mundo de Hoy. México, D. F., Trillas.
- J. Clifton Williams. (1984). Conducta Organizacional. México, D. F., Grupo Editorial Iberoamérica.
- Keith, Davis. (1991). Comportamiento humano en el trabajo Comportamiento Organizacional. México, D. F., McGraw-Hill.

- Ledford S. Bischof. (1994). Interpretación de las Teorías de la Personalidad. México, D. F., Trillas.
- Nicholas S. Dicaprio. (1976). Teoría de la Personalidad. México, D. F., Interamerica.
- Quiroz Zamora, Ángel Mario. (1975). Psicología de las relaciones humanas en el trabajo. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México.
- Reyna García, Zoila. (1994). Un Estudio Comparativo entre el Autoconcepto de Personal Capacitado y no Capacitado. (Universidad Nacional Autónoma de México).
- R.M. Hodgetts S. Altman. (1976). Comportamiento Organizacional. México, D. F., McGraw-Hill.
- Reza García, Luis Arturo. (1979). Hacia un mejoramiento de las relaciones humanas en la empresa. México, D. F., Universidad del Valle de México.
- Rojas Soriano, Raúl. (1982). Guía Para Realizár Investigaciones Sociales. México: U.N.A.M.
- Ruch, Floya L. (1978). Psicología y vida. México, D. F., Trillas.
- Salas Meza Roberto. (1968). La Persona y las Relaciones Humanas en la Empresa. (Universidad del Valle de México).
- Satir, Virginia. (1988). Relaciones humanas en el núcleo familiar. México, D. F., Pax-México.
- Sferra, Adam. (1970). Personalidad y relaciones humanas. México, D. F., McGraw-Hill.
- Soria Murillo, Víctor M. (1977). Relaciones humanas teorías y casos, curso de comportamiento organizacional. México, D. F., Limusa.
- Varios. (1985). Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Tomos 1, 3, 4, 6, 10, 11. México: Selecciones de Riderts Digestip
- Varios. (1995). Académia Avanzado de la Lengua Española. México: Fernández Editores.
- Vidales, Ismael. (1990). Psicología general. México, D. F., Limusa.
- Villegas Ramírez Roxana. (1978). Aproximaciones y teorías sobre las relaciones humanas. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México.
- Weil, Pierre G. (1973). Relaciones humanas en el trabajo y en la familia. Buenos Aires, Kapelusz.
- Yoder, Dale. (1973). Manejo de personal y relaciones industriales. México, D. F., C.E.C.S.A.

A P É N D I C E S.

FIGS Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria

Jaime A. Grados E. y Elda Sánchez Fernández

Folleto de aplicación

Fecha de aplicación:

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Servicio: _____

Escolaridad _____

Antigüedad: _____ Estado Civil: _____

Turno: _____ Categoría: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar.

Trate de completar estas frases en la forma más espontánea y rápida posible.

Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema alguno de tarjetas perforadas o transmitida por otro medio, electrónico, mecánico, fotocopiador, registrador, etc., sin permiso previo por escrito de la editorial.
FIGS Copyright © 1988 por Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Av. Sonora 206, Col. Hipódromo, Delegación Cuauhtémoc, 06100-México, D.F.

No empiece hasta que se le indique



1. Me habría gustado que mi padre _____

2. Sentí que necesitaba de los demás cuando _____

3. Pienso que las relaciones sexuales _____

4. Ante una situación desconocida yo _____

5. Quisiera que mi familia _____

6. Cada vez que algo sale mal _____

7. La gente supone que yo _____

8. Cuando tengo que tratar con público yo _____

9. Me gustaría que mi madre _____

10. Yo siempre evitaría _____

11. Lo que más deseo _____

12. Mi esposa (o) _____

13. Creo que tengo habilidad para _____

14. Lo que más me gusta _____

15. La mayoría de los jefes _____

16. Con el trabajo yo busco _____

17. Cuando pienso en la empresa yo _____

18. Si mi padre solamente _____

19. Me gusta estar en un grupo que _____

20. Lo que me disgusta de lo sexual _____

21. Me llego a desconcertar cuando _____

22. Me gusta mi familia aunque _____

23. Cuando no me toman en cuenta _____

24. Cuando estoy en grupo _____

25. Me molesta la gente que _____

26. Yo quisiera que mi madre _____

27. Mi mayor preocupación _____

28. Me sentiré feliz cuando _____

29. Me gustaría que mi esposa(o) o novia(o) _____

30. Lo que más se me facilita _____

31. Siento que lo que más me estimula _____

32. Las personas que tienen autoridad _____

33. Lo que más me impulsa a trabajar es _____

34. Me gusta donde trabajo, pero _____

35. Pienso que mi padre _____

36. Conviene juntarse con los demás cuando _____

37. Temo que las relaciones sexuales _____

38. En situaciones de emergencia, lo mejor es _____

39. Para mi familia soy _____

40. Creo que el mejor estímulo _____

41. Si tuviera que describirme a mi mismo, diría _____

42. Cuando hablo con extraños _____

43. Las madres deben _____

44. Una situación en la que no quisiera verme _____

45. Mi meta es _____

46. Me gusta mi novia(o) o esposo(a) _____

47. En comparación con los demás yo _____

48. Algo que me he prometido conseguir _____

49. Si fuera jefe _____

50. Se trabaja para _____

51. Un defecto frecuente en las empresas _____

52. Si por algo me acuerdo de mi padre es porque _____

53. Lo que él buscaba en sus amigos era _____

54. Me relaciono mejor con las personas del sexo _____

55. Frente al peligro yo _____

56. Creo que mi familia _____

57. Cuando vi que todo mi esfuerzo había sido inútil _____

58. Siento que siempre estoy _____

59. La mayoría de la gente _____

60. Me gusta mi madre aunque _____

61. Algún día perderé el miedo a _____

62. Me gustaría llegar a ser _____

63. La mayoría de las esposas(sos) _____

64. Nunca he tenido habilidad para _____

65. Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido _____

66. Siento que mi jefe _____

67. Algún día mi trabajo _____

68. Busco en la empresa _____

(Fin del cuestionario)

<< << >> >>

Escala MPS

INSTRUCCIONES

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas.

EJEMPLO (1.^a parte): «Los éxitos profesionales me importan mucho ...».

y en la Hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si Vd. está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja la V (verdadero); si Vd. no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja la F (falso).

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y Vd. podrá elegir solamente aquellos que le resulten atrayentes. No tiene que elegir necesariamente todos.

EJEMPLO (2.^a parte): «Trabajar en equipo ...».

y en la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atrayente, precise el grado de importancia que tiene para Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: 2—normal, 3—mucho, 4—muchísimo.

EJEMPLO (3.^a parte): «Decisiones de mis jefes ...».

y en la Hoja estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atrayente, precise el grado de satisfacción que le produce a Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: 1—alguno, 2—normal, 3—mucho, 4—muchísimo.

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO

43066



Autor: J. L. Fernández Seara.

Copyright © 1987, by TEA Ediciones, S. A. - Todos los derechos reservados - Prohibida la reproducción total o parcial - Edita: TEA Ediciones, S. A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Imprime: Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 Madrid - Depósito legal: M. - 14.305 - 1987.

PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Vd. y/o su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Vd. que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Vd.
15. Es importante para Vd. conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.
23. Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.
24. Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para Vd. es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para Vd. trabajar en otra empresa líder del sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Vd. desearía ser.
35. Es Vd. una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.
38. Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades, ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de Vd. y/o de su trabajo, hablar bien de Vd. y/o de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas, dirigir el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivas.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Vd. ante problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.
48. Es Vd. una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

51. Es muy importante para Vd. conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.
52. Se considera Vd. como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.
57. Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás le aceptan tal como es.
60. Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y/o profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.
64. Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.
68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.
71. Si Vd. ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.
72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.
73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.
75. Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

76. Es una persona promocionable dentro de su empresa.
77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.
78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.
80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.
81. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.
82. Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.
84. Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo le marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Vd.
86. Las decisiones tomadas por Vd., en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por Vd. son generalmente las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.
103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
110. En general, resuelve, por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.
111. Es Vd. una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.
117. Es Vd. una persona importante e influyente profesionalmente.
118. Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
119. Intenta ganarse cada día más amigos.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.
125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
126. Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.

NO SE DETENGA. PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, elija solamente aquellos que le resulten más atractivos (no tiene que elegir necesariamente todos), tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo al plano personal, sino también al profesional.

El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atractivo, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para Vd. marcando también con un aspa en la Hoja de respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

2: normal 3: mucho 4: muchísimo

127. Participación en la toma de decisiones.
128. Buen ambiente laboral.
129. Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.
130. Aprecio y consideración de sus compañeros.
131. Aprecio y consideración de sus subordinados.
132. Relaciones afectivas estables.
133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.
134. Valía profesional.
135. Status profesional y social alto.
136. Posibilidades de promoción y ascenso profesional.
137. Independencia y autonomía en el trabajo.
138. Retribución económica elevada.
139. Éxito profesional.
140. Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
141. Innovación tecnológica en la empresa.
142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
143. Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.
144. Dirigir y supervisar.
145. Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.
146. Adaptación física y normativa al trabajo.
147. Solvencia, prestigio y organización de la empresa.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

TERCERA PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a Vd. esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucha 4: muchísima

148. Retribución económica actual.
149. Trabajo altamente especializado.
150. Innovación tecnológica de la empresa.
151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.
152. Influencia y poder en su empresa.
153. Dirigir y supervisar a otros.
154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
155. Participación en la toma de decisiones.
156. Rendimiento laboral.
157. Desarrollo de la propia iniciativa.
158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
159. Ambiente humano en su trabajo.
160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
161. Relaciones con sus compañeros.
162. Relaciones con sus amigos. Relaciones con sus colegas.
163. Formación y desarrollo profesional. Formación y desarrollo profesional.
164. Promoción y ascenso personal en su empresa. Promoción y ascenso personal en su empresa.
165. Valía profesional.
166. Exitos profesionales alcanzados.
167. Con su personalidad y carácter.
168. Status profesional y social.
169. Puesto o cargo actual.
170. Organización y funcionamiento de su empresa.
171. Opinión de los demás acerca de Vd.
172. Relaciones afectivas de pareja.
173. Relaciones positivas con los hijos.

HA TERMINADO. COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS

M P S
HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Edad: Sexo:
Estudios/Título académico: Profesión:

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②				③			
1. V F	27. V F	52. V F	77. V F	103. V F	127. 2 3 4	148. 1 2 3 4											
2. V F	28. V F	53. V F	78. V F	104. V F	128. 2 3 4	149. 1 2 3 4											
3. V F	29. V F	54. V F	79. V F	105. V F	129. 2 3 4	150. 1 2 3 4											
4. V F	30. V F	55. V F	80. V F	106. V F	130. 2 3 4	151. 1 2 3 4											
5. V F	31. V F	56. V F	81. V F	107. V F	131. 2 3 4	152. 1 2 3 4											
6. V F	32. V F	57. V F	82. V F	108. V F	132. 2 3 4	153. 1 2 3 4											
7. V F	33. V F	58. V F	83. V F	109. V F	133. 2 3 4	154. 1 2 3 4											
8. V F	34. V F	59. V F	84. V F	110. V F	134. 2 3 4	155. 1 2 3 4											
9. V F	35. V F	60. V F	85. V F	111. V F	135. 2 3 4	156. 1 2 3 4											
10. V F	36. V F	61. V F	86. V F	112. V F	136. 2 3 4	157. 1 2 3 4											
11. V F	37. V F	62. V F	87. V F	113. V F	137. 2 3 4	158. 1 2 3 4											
12. V F	38. V F	63. V F	88. V F	114. V F	138. 2 3 4	159. 1 2 3 4											
13. V F	39. V F	64. V F	89. V F	115. V F	139. 2 3 4	160. 1 2 3 4											
14. V F	40. V F	65. V F	90. V F	116. V F	140. 2 3 4	161. 1 2 3 4											
15. V F	41. V F	66. V F	91. V F	117. V F	141. 2 3 4	162. 1 2 3 4											
16. V F	42. V F	67. V F	92. V F	118. V F	142. 2 3 4	163. 1 2 3 4											
17. V F	43. V F	68. V F	93. V F	119. V F	143. 2 3 4	164. 1 2 3 4											
18. V F	44. V F	69. V F	94. V F	120. V F	144. 2 3 4	165. 1 2 3 4											
19. V F	45. V F	70. V F	95. V F	121. V F	145. 2 3 4	166. 1 2 3 4											
20. V F	46. V F	71. V F	96. V F	122. V F	146. 2 3 4	167. 1 2 3 4											
21. V F	47. V F	72. V F	97. V F	123. V F	147. 2 3 4	168. 1 2 3 4											
22. V F	48. V F	73. V F	98. V F	124. V F		169. 1 2 3 4											
23. V F	49. V F	74. V F	99. V F	125. V F		170. 1 2 3 4											
24. V F	50. V F	75. V F	100. V F	126. V F		171. 1 2 3 4											
25. V F	51. V F	76. V F	101. V F			172. 1 2 3 4											
26. V F		102. V F				173. 1 2 3 4											

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As										
Rs										
Ac										
Ad										
Po										
Se										

431166

