



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE LA PERSONALIDAD
QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACION Y SU RELACION CON
EL DESEMPEÑO LABORAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JOSE JUAN DOMINGUEZ MAYA

ASESOR: L.A. MARGARITA ANGELES PARRA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

ENERO DEL 2005

m. 344867



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
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Importancia de los factores de la personalidad que influyen
en la motivación y su relación con el desempeño laboral.

que presenta el pasante: José Juan Domínguez Maya,
con número de cuenta: 08003185-1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 9 de Agosto de 2004

PRESIDENTE LAE. Cecilia Brito Barba.

VOCAL L. Psic. Luz María Piñeda Villanueva.

SECRETARIO L.A. Margarita Angeles Parra.

PRIMER SUPLENTE M.A. Delia Cuevas Salgado

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Lucero Romero Cabriales.

Agradecimientos:

A la UNAM

Que me brindo cultura y educación, y al mismo tiempo
Adquirir más conocimientos, con lo cual ahora entiendo
el verdadero significado del lema de mi “Alma Mater”;
“Por mi raza hablará el espíritu”.

A mis profesores

Quienes con su profunda experiencia, conocimientos y sabiduría
me enseñaron a trazar el camino para mi provenir, y crear en
mi el orgullo de haberlos conocido y ser universitario, ya que
son ellos, quienes crean a las instituciones y construyen su gloria,
quienes forjan a los hombres y mujeres que serán el porvenir del
país y el pilar de la industria así como el orgullo de sus familias.

A la FES-Cuautitlan

Que me dio su apoyo y me instruyo en sus instalaciones, al igual que
a nueve generaciones anteriores y a cinco carreras diferentes, pero
con el orgullo de saber que pertenecemos a una nueva generación de
profesionales con un enfoque actualizado, y el coraje para realizar
nuestras metas.

A mis amigos

Raúl, Javier y Félix, gracias a ustedes por su apoyo y sus consejos, por
estar en todos los momentos de mi vida y por considerarlos no solo
como amigos sino como hermanos.

También a Dora Hilda, Alicia Trejo, Alicia Álvarez, Angélica Heredia,
y el resto de mis amigos.

A mis pequeños grandes amigos

Gracias por esperarme cuando regresaba de la escuela o el trabajo y
brindarme su afecto.
(Para P y P).

Dedicatorias:

A mis padres

Por sus esfuerzos que realizaron para brindarme educación, así como por sus sacrificios y los ánimos que me dieron siempre para salir adelante, apoyándome en cada momento de mi vida, ya que con su ejemplo forjaron en mí los valores que ahora tengo y que me han servido durante mi trayectoria profesional, personal y que posteriormente, heredare a mis hijos, pero principalmente por todo el amor que me han dado y que siento por ellos.

Gracias los quiero mucho.

A mis hermanos

Reyna y Javier, por quererme, apoyarme y estar siempre juntos. Los quiero mucho.

A Martha

Por apoyarme en esta etapa de mis estudios, por creer en mí, por estar a mi lado, y por aceptar ser la compañera de mi vida, te dedico este trabajo.

Te amo.

“Pero principalmente gracias a Dios por darme la vida, el tiempo para mejorar cada día, y así ayudar a los demás compartiendo mis conocimientos y mis experiencias.”

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema y Objetivo	2
Justificación	3
(Tipo de investigación, Hipótesis y Diseño de la investigación.) Metodología utilizada	4
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
1.1. Definición de administración.	5
1.2. Características de la administración.	6
1.3. Finalidades de la administración.	7
1.4. Recursos de la administración.	7
1.5. Escuelas de la teoría administrativa:	8
• Escuela de la administración científica	8
• Escuela de administración empírica.	9
• Escuela del sistema social.	10
• Escuela del Neo-humano relacionismo.	10
CAPITULO II. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA MOTIVACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.	14
2.1. La motivación en la organización.	14
2.1.1. A. Factores motivacionales en la organización.	15
2.1.2. Administración de los recursos humanos.	15
2.1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.	15
2.1.4. Políticas de los recursos humanos.	15
2.1.5. Técnicas de administración de recursos humanos	16
2.1.6. Definición de motivación.	17
2.1.7. Factores motivacionales.	18
2.2. B. El desarrollo organizacional como aspecto relevante.	21
2.2.1. Necesidad del desarrollo organizacional.	21
2.3. C. El ambiente organizacional como medio para lograr mayor productividad.	21
2.3.1. Teoría para la administración de recursos humanos.	22
2.3.2. Motivación: su enfoque a la productividad.	22
2.3.3. Principales teorías sobre motivación y su evolución.	25
CAPITULO III. MOTIVACIÓN – SATISFACCIÓN: PILARES DE LA PRODUCTIVIDAD.	26
3.1. La moral del empleado y su productividad.	26
3.2. Motivación: El atajo hacia la realización del empleado.	26
3.3. Naturaleza de la motivación.	27
3.4. Motivación en la organización.	28
3.5. Motivación externa.	28
3.6. La motivación y la dinámica de la conducta.	28
3.7. Realización del empleado y su productividad.	29

CAPITULO IV.	
FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL.	30
4.1. Desarrollo de personal.	30
4.1.1. Auto diagnostico en las áreas de vida.	31
4.1.2. Auto evaluación del estrés.	32
4.1.3. Auto evaluación de la Ansiedad.	34
4.1.4. Auto evaluación de la Depresión.	36
4.1.5. Auto evaluación de la calidad de vida y del riesgo del envejecimiento.	38
4.2. Bateria de test de factores de la personalidad:	40
4.2.1. Test de irritabilidad.	41
4.2.2. Test de extraversión.	42
4.2.3. Test de valor.	43
4.2.4. Test de desobediencia social.	44
4.2.5. Test de creatividad.	45
4.2.6. Test de altruismo.	46
4.2.7. Test de autocontrol.	47
4.2.8. Psicograma.	48
4.3. Sentido de vida y trascendencia.	50
4.3.1. Test de auto eficacia percibida. (PPA)	51
4.3.2. Análisis de creencias Vs valores reales o paradigmas que limitan el desarrollo humano.	52
CAPITULO V	
APLICACIÓN DEL SISTEMA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
CONCLUSIONES	60
Bibliografía.	61
Hemerografía.	64
Dirección electrónica.	64
Videos.	64

INTRODUCCIÓN.

Para estar acorde con la filosofía de la “Nueva cultura laboral”, la cual impulsa el desarrollo del recurso humano en las empresas, por parte de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, he desarrollado este sistema de apoyo para el área de recursos humanos, apoyando no solo al sector obrero, sino además al patronal, ya que ambos apoyan el sistema productivo y económico del país, requiriendo para ello herramientas que les impulsen a lograr sus objetivos de forma coordinada.

Ya que todas las empresas para poder integrar al recurso humano a su organización, tienen que seleccionarlo a través de diferentes técnicas, las cuales indican diferentes aspectos de su personalidad, como pueden ser; grado de observación, retención, rapidez mental, vocabulario, percepción, memoria, operaciones aritméticas, razonamiento, etc. Y gracias a ello el departamento de recursos humanos, sabrá elegir a los mejores candidatos a ocupar una vacante en la organización. Los seres humanos generalmente tienden a pasar una gran parte de su vida en el trabajo, ya que es ahí donde se desarrollan en muchos ámbitos y en el que obtienen los satisfactores que le sirven para poder vivir. Sin embargo dicho elemento una vez seleccionado e integrado, casi no vuelve a ser sometido a estos tipos de filtros, los cuales sirven para integrar a un elemento a la organización o elevarlo de nivel o de puesto. Una vez que el elemento se encuentra desempeñando su labor en forma normal, tiende a sufrir alteraciones en su desempeño laboral, en ocasiones al sufrir trastornos en alguno de los elementos que integran su personalidad, los cuales motivan su conducta. Las causas que originan una baja en la motivación del individuo son diversas, y por lo cual en ocasiones el sujeto mismo no comparte para recibir ayuda.

Además de los factores anteriores, se suman a ello el estrés la angustia y la depresión como tres elementos por separado que pueden ocasionar que dichos factores de la personalidad humana se manifiesten en niveles que pueden ser peligrosos a su conducta normal.

El propósito de esta investigación, es presentar algunas de las técnicas desarrolladas por psicólogos alemanes del “Instituto para la formación e investigación de la personalidad”, en Westerau, Alemania. Así como parte del trabajo de la Doctora Feggy Ostrosyk-Solís; quien es profesora de tiempo completo y jefa del laboratorio de neuro psicología de la Facultad de Psicología, en la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria.

Por lo cual y con base en lo anterior, a través de este trabajo, presento una serie de exámenes que, sin ser psicométricos de integración del recurso humano a la empresa, pueden determinar el grado o nivel en que se encuentran una serie de factores que están presentes en la personalidad del ser humano, y con ello evitar que dichos niveles bajen alterando su conducta y por ello su desempeño dentro de una empresa. Es decir son un medio preventivo para evitar que el recurso humano tenga una baja en su rendimiento normal y para que su motivación sea la adecuada como individuo y por ser parte de una organización.

IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los recursos humanos son integrados a las empresas, después de aprobar una serie de pruebas con las cuales demuestran ser capaces de poder desempeñar su trabajo y así ser admitidos, pero una vez que se integran a la organización; aspectos diversos, tanto internos (irritabilidad, extraversión, valor, desobediencia social, creatividad, altruismo, y autocontrol); como externos (medio ambiente, compañeros de trabajo y reglamentos); afectan su motivación, y a su vez su desempeño laboral.

OBJETIVO

A. Objetivo general:

Destacar los principales elementos que influyen en el comportamiento humano que puede afectar en el incremento de la productividad del trabajador.

B. Objetivos individuales:

Determinar la importancia de una adecuada motivación y comunicación para un mayor desempeño laboral.

Identificar los aspectos generales más adecuados de motivación de las relaciones con los empleados.

Establecer la relación entre la satisfacción personal en el trabajo y el nivel de productividad.

Identificar y analizar los factores que afectan las relaciones laborales, así como las implicaciones de estas en la productividad.

JUSTIFICACIÓN

El estudio de áreas de la personalidad, puede influir en la motivación y su relación con el desempeño laboral, como principal variable en la productividad del trabajador.

Las personas que laboran en una empresa son **recursos humanos**, es decir, valiosas herramientas que forman parte importante de la organización, siendo elementos decisivos para el logro de los objetivos tanto de la empresa, como de quienes colaboran con ella. La relevancia del tema radica en el hecho (cada vez más palpable), de que la automatización de los procesos puede incrementar la producción, más no la productividad de los empleados, ya que si no hay satisfacción de los mismos hacia la actividad realizada y las condiciones en que esta se lleva a cabo, el rendimiento será decreciente.

Ambos problemas plantean la necesidad de un estudio acerca de la importancia de la motivación, y las barreras o fortalezas de aquellos factores que integran nuestra personalidad, en el marco de la productividad, donde se aborden las principales teorías al respecto, una confrontación de las mismas con la realidad cotidiana, y formas para detectar factores que afecten el desempeño de una persona.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La realización del presente estudio, será elaborado a través de una investigación correlacional, ya que se pretende mostrar la relación entre los factores motivacionales presentes en los seres humanos, y cuando estos afectan el nivel de desempeño laboral de los empleados. Motivo por el cual, el resultado será la aportación de una herramienta administrativa que permita mantener y mejorar la motivación de los empleados en el trabajo.

HIPÓTESIS

Con la aplicación de una serie de exámenes especiales, diseñados para el estudio de factores que integran la personalidad humana, se podrá detectar en forma oportuna, cuando dichos factores, puedan afectar la motivación del trabajador y la productividad.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de diseño trasversal, ya que la obtención de datos se hará solo aplicando la batería completa de test la cual consta de doce cuestionarios y un psicograma a cada sujeto investigado. Mi tipo de muestra es probabilística por áreas, ya que se involucran tanto el área de ventas como en la administrativa, mientras que la forma de recopilación de la información (es decir la fuente) es primaria, es decir a través de las personas involucradas en ambas áreas. Finalmente la técnica usada fue la encuesta, ya que a través de una batería de test diseñada para ese fin, cada persona proporcione la información requerida.

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Definición de Administración

Son muchos los autores y estudiosos de la administración quienes han aportado sus conocimientos para la realización de diferentes trabajos relacionados con el tema, por lo cual solo se mencionaran algunos de ellos en lo referente a como definen administración.

“La administración es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.¹

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.²

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.³

Para los autores neo clásicos, la “administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la misma inversión de recursos y esfuerzo, y la menor interferencia con otras actividades útiles”.

A través de su historia en ser humano para sobrevivir ha tenido que vivir en comunidades, y por lo mismo ha tenido que organizar su forma de convivencia con otros en aspectos como son: sociales, culturales, religiosas y laborales. Por ello ha tenido que organizar su convivencia e idear como mejorar su trabajo en equipo; esto ha dado lugar a una serie de estudios (resultado de la observación y experiencia), creando a su vez diferentes disciplinas de conocimiento, las cuales han aportado dichos conocimientos para la creación de otros campos interdisciplinarios, entre los que destaca la administración. La cual tiene a su vez una amplia responsabilidad, ya que su campo acción, abarca todos los quehaceres humanos, momentos históricos, desarrollo social, cultural, etapas productivas, políticas, ideológicas, etc. Es decir rompe barreras, ya que su uso y aplicación proviene desde el remoto pasado del hombre de las cavernas, pasando por la creación de las primeras sociedades como fueron aquellas que existieron en Asia menor y principalmente en la época contemporánea. Actualmente la administración moderna ha atravesado por una serie de etapas por las cuales su evolución le ha permitido incursionar en diferentes tipos de áreas de actuación del ser humano. Dichas áreas o énfasis a su vez desarrollaron una serie de especialistas quienes estudiaron aspectos diferentes de la administración, creando teorías administrativas diferentes en ocasiones al mismo tiempo; pero también creando enfoques de cada una, es decir el desarrollo de un estudio especializado de dichas teorías.

¹ Terry G, R. “Principios de administración”. Pag.22.

² Munch G, L “Fundamentos de administración”. Pag 25

³ Reyes P, A. “Administración de empresas.” Pag.26

ÉNFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica Teoría neo clásica	Organización formal. Principios generales de la admón. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y Análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo estructuralista.	Análisis intraorganizacional Y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

⁴ Cuadro de enfoques de los diferentes tipos de teorías.

1.2. Características de la administración.

Pero la administración tiene características que la definen como un área diferente de otras, dichas características son las siguientes:

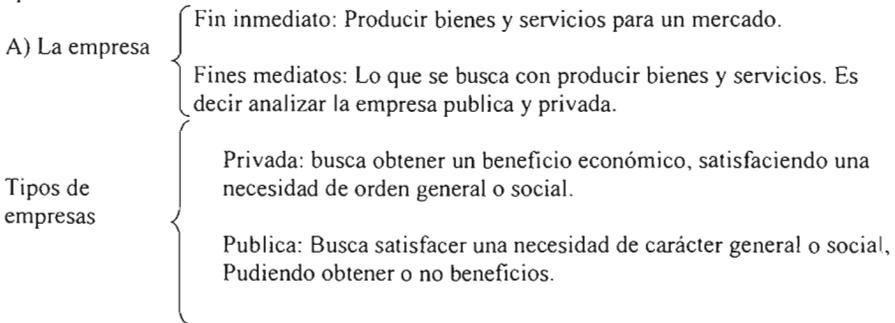
1. Universalidad. Se da donde quiera que exista un organismo social, porque en el tiene que existir la coordinación sistemática de medios.
2. Su especificidad. Aunque la administración se acompaña de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y se es diferente de los que se acompaña.

⁴ Chiavennato, I. "Introducción a la teoría general de la administración". Pag. 9

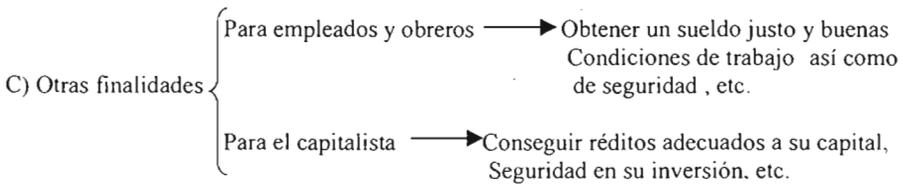
3. Unidad temporal. Aunque tienen etapas, fases y elementos este es único y por lo mismo en todo momento de la empresa se están dando.
4. Unidad jerárquica. Todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.

1.3. Finalidades de la administración.

Es decir la administración por sus características busca tener diferentes finalidades, aplicándolas en:

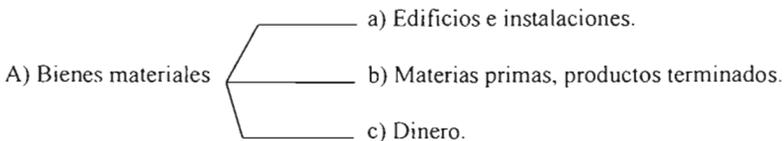


B) finalidades subjetivas del empresario → Es obtener utilidades justas y adecuadas.

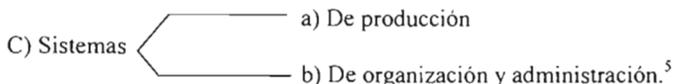


1.4. Recursos de la administración.

Para el aprovechamiento de recursos como son:



B) Recursos humanos



En conclusión, la administración, acompañada al hombre desde el inicio de sus primeros pasos en la tierra, hasta la actualidad, ayudando a aprovechar sus recursos y obtener el mejor rendimiento de ellos.

En este capítulo, se presentarán un breve análisis de las principales teorías que se han desarrollado en torno a la motivación, en función de las cuales, dicho tema ha tenido diferentes tratamientos.

A la luz de estas teorías, se establecerá el concepto de motivación que se considerará durante el presente proyecto, así como su relación con el aspecto de la productividad. Lo anterior con el fin de resaltar la creciente importancia que las empresas han dado a la motivación de sus colaboradores como herramientas para el logro de los objetivos organizacionales.

1.5 Escuelas de la teoría administrativa.

Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se coincide la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización. Es obvio que en un campo tan nuevo y dinámico como éste, existen múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado que hasta ahora no exista una sola teoría en este ámbito que sea de carácter universal. De gran importancia resulta el estudio de estas escuelas, a fin de aclarar el concepto y aplicación, en forma más específica, de la motivación en el campo administrativo.

-**Escuela de la administración científica** es el elemento importante de este género de escuelas, que se caracteriza por su racionalización de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y el desarrollo de investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Los principales teóricos de esta escuela son:

- A. Babbage. Uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna. Dedicó tiempo al desarrollo de una máquina llamada "Máquina diferencial", precursora de la actual computadora. Se anticipó a las teorías de Taylor.

Identifico inconvenientes del estudio de tiempos, aportando la división por oficios usando artesanos para productos completos.

Postulo ventajas de la división del trabajo:

- Menor tiempo en aprendizaje.
- Mayor habilidad por la frecuente repetición de los procesos.

⁵ Chiavennato, I "Introducción a la teoría general de la administración". Pag. 201.

- Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.
 - Adecuación del hombre en el puesto.
- B. Robinsón. Fue el mediador para alcanzar el reconocimiento de Taylor y sus métodos. Fue también un innovador por su propio derecho, en especial por los métodos de trabajo por jornal a destajo. Abogo por un intercambio entre los gerentes de servicio de diferentes compañías bajo la dirección de la ASME, presentando datos en los que se podía basarse una ciencia administrativa.
- C. Taylor gran personalidad de la administración a quien se le llama “ padre de la administración científica”. Se dedico en gran parte al estudio de tiempos y movimientos y como remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar su productividad. Para motivar al personal introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Una para casos de producción estándar y otra para quién lo rebasa esta producción.

-Escuela de la administración empírica.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o tradición. Su objetivo es evitar errores en situaciones pasadas. Sus principales representantes son Peter F. Druker, Ernest Dale y Lawrence Apley, quienes realizaron sus estudios basados en experiencias prácticas, en los que descartaron casi todos fundamentos teóricos.

En estas se encuentran escuelas relacionadas con la motivación a la productividad:

Escuela ambiental. Se basa en la idea que el ser humano mejorara su productividad si las condiciones ambientales están en armonía con su organismo (luz, sonido, temperatura, humedad, etc.). Es decir obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables.

Escuela de comportamiento humano. También conocida como escuela de las relaciones humanas, estas resultaron de las investigaciones hechas por Eltón Mayo en Hawthorne en los años 20's, Los resultados que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc. Este enfoque trata de sustituir la idea del hombre maquina por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

La anterior concepción ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos y respete más la dignidad del hombre.

Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración especialmente, la psicología.

Su objetivo es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

La desventaja es que esta corriente es el idealismo y descuidando el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Los dos autores más sobresalientes de esta escuela son:

Robert Owen. Y primer escritor formal en el campo de la gerencia. Se refería a los trabajadores como “maquinas vitales” y compara su importancia y naturaleza con la de las maquinas inanimadas de la fabrica.

Owen opino también que, se debía mantener en buen estado a l grupo mecánico ya que este se pagaba solo.

Insto a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados tanto en la comunidad como en el trabajo.

Demostró que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran atendidas, los costos que implicaban serian devueltos con creces.

George Elton Mayo. Psicólogo de profesión entro a la investigación industrial, e investigo los efectos psicológicos que podrían que podrían producir las condiciones físicas en el trabajador en relación con la producción; llevando a cabo su estudio en la “Western Electric Company”, en Hawthorne (Illinois), demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados por sus superiores, es difícil y, en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

-Escuela del sistema social.

Ligada a la escuela de las relaciones humanas, su importancia es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y simbolos de sus integrantes y su efecto en el funcionamiento de la organización formal.

-Escuela del Neo- humano relacionismo.

Se denomina así por dar un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa. Inicia en 1940; considera que la empresa debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y este enfoque no es casual sino resultado de un estudio psicológico, sus motivaciones y necesidades ya que el factor resultante resulta determinante en los resultados de la empresa, sus principales exponentes son Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Herzberg y Rensis Likert. De los anteriores se describen brevemente a dos principales.

A. Abraham Maslow. Quién describe que los seres humanos tienen cinco necesidades humanas básicas en las personas, las cuales son las siguientes:

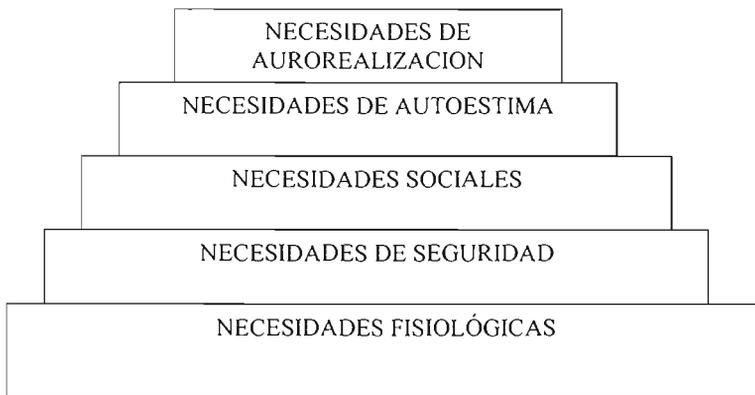
Necesidades fisiológicas. Que son todas aquellas necesidades físicas para poder vivir.

Necesidades de seguridad. Tener cubierto aspectos que protejan su integridad física y psicológica.

Necesidades sociales. De aceptar a alguien y pertenecer a un grupo que lo acepte como es.

Necesidad de autoestima. La necesidad de tener respeto y sensación de logro dentro del grupo así como posición social.

Necesidad de autorrealización. Es decir el de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.



TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW
O PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW ⁶

B. Douglas Mc Gregor. A través de análisis comparativo llega a la conclusión que el hombre tiene aspiraciones y necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; la ausencia de la satisfacción de necesidades en el trabajo lo llevan a ser pasivo, indolente con falta de responsabilidad, etc. Es decir que el hombre tiene dos facetas: una en que el hombre no tiene responsabilidad ni iniciativa propia, ambiciones ni deseos de superación. Por otra parte postula que el hombre tiene deseos de lograr avances en lo que hace, mejorar constantemente, y buscar nuevos retos y logros constantes.

Frederick Taylor y la escuela de la administración científica estudio el problema de la baja producción diseñando sistemas de recompensa para fomentar el alto desempeño de los gerentes y trabajadores. Taylor y sus discípulos creían que los trabajadores, era tenerlos en la fábrica pagándoles salarios decorosos y simplificando tareas. Taylor construyó controles de producción y diseñó un sistema de incentivos con premios o bonos que se pagarían a los trabajadores que se excedieran de sus cuotas. La función del supervisor era la de asegurar que los trabajadores se apegaran a las políticas y reglas de la compañía.

Sin embargo parecen necesarias tres condiciones para que la compensación pueda servir como motivador:

⁶ Chiavennato, I. "Administración de recursos humanos". Pag 72

Primera. La persona debe tener el deseo, el conocimiento y la aptitud requeridos para aumentar el calibre de su trabajo y aportaciones, ya sea en cantidad o en calidad. Si ya está operando a su calibre de su trabajo y aportaciones, si ya está operando a su máximo o muy cerca de él, la compensación adicional o la oportunidad para obtenerla dará como resultado poca diferencia en su productividad.

Segunda. El objetivo u objetivos establecidos por el consejo de administración deberán de tener mayor valor significado para el empleado que cualquiera otros objetivos disponibles. Si una compensación elevada es la meta máxima de la compañía, la persona debe actuar y pensar con entusiasmo en la misma forma respecto a la compensación elevada. Por ejemplo se si se coloca su prestigio personal por arriba de una elevada compensación, puede sufrir un desengaño si se le da más dinero pero se le niega privilegios y un título impresionante.

Tercero. El empleado deberá estar completamente convencido de que la aplicación de su energía, aptitud y conocimientos al objetivo conducirá a un razonable cumplimiento del mismo. Si duda de que un desempeño mejorado será recompensado con una mayor, no sigue en absoluto ese camino. En otras palabras, la confianza que el empleado otorgue al comportamiento sugerido para lograr el objetivo de la compañía, determina si se esfuerza por alcanzar dicho objetivo.

Cuando existe inconformidad con la paga entre los miembros de la organización, los resultados pueden ser mal desempeño, ausentismo, elevada rotación inconformidad en el puesto, número exagerado de quejas, mala comunicación empleados que buscan puestos mejor pagados mientras están en el puesto e incluso huelgas. Todos los síntomas que surgen a través de una mala compensación son enemigos de la organización y por lo tanto de la productividad.

La comunicación y las relaciones laborales.

La comunicación es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva. Las compañías están clamando por graduados universitarios que puedan comunicarse con persuasión y profesionalismo con sus compañeros de carrera, sus superiores, sus subordinados y con los clientes. Difícilmente podrá encontrar un supervisor, un gerente de nivel medio o un ejecutivo empresarial que no esté interesado en mejorar la comunicación en su departamento o área.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente a otras mentes. La efectividad de esta transición de lo que el gerente sabe, piensa y cree; determina y condiciona las realizaciones administrativas.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Cuando existe entendimiento entre las personas, hace más fácil la tarea de transmitir y percibir una idea o mensaje. Si existe una perfecta comunicación, sin barreras que obstaculicen, encontraremos que es un magnífico motivador dentro de la organización pues es una manera sencilla de hacer llegar a nuestros

subordinados nuestras felicitaciones por su alto desempeño y productividad; ya sea por cualquiera de las formas que tenga la comunicación dentro de la organización, comunicación formal u oficial por medio de los lugares de trabajo por parte del presidente de la compañía, estimula y crea un ambiente de confianza entre organización y empleados, esto demuestra al trabajador que es pieza fundamental para la empresa, motivándolo a seguir por ese rumbo. La comunicación gráfica, donde, a través de carteles se lleven a cabo programas de motivación enfocadas a la productividad, ejemplo de esto puede ser los slogan tan diversos que existen y caracterizan a las compañías y que están distribuidos en cada rincón de los departamentos que la conforman: “Gracias a tú valiosa participación somos la empresa número uno”, “Tu haces la diferencia”, etc. Encontramos maneras tan diversas de hacer llegar ideas y sentimientos que alteren su conducta y recordándole que está ahí, por que su trabajo aporta éxitos para la organización.

CAPITULO II.

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, LA MOTIVACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.

¿En alguna ocasión el trabajo desempeñado habitualmente parece ser tedioso, aburrido o carente de interés y hasta odiarlo? Estos son algunos de los aspectos que estudia la motivación, tema central de este trabajo de investigación y análisis. El presente estudio, tiene como objetivo principal el análisis de la motivación como principal variable en la productividad del trabajador.

La relevancia del tema del tema radica en el hecho (cada vez más palpable) de que la automatización de los procesos puede incrementar la producción, mas no la productividad de los empleados, ya que si no hay satisfacción de los mismos hacia la actividad realizada y las condiciones en que estas se llevan a cabo, el rendimiento será decreciente. Por otra parte, a menudo se pierde de vista, tanto por el empleado como por el patrón, que las personas que laboran en una empresa son **recursos humanos**, es decir, seres vivos que tienen sentimientos y necesidades. Ambos problemas plantean la necesidad de un estudio acerca de la importancia de la motivación en el marco de la productividad, donde se aborden las principales teorías al respecto, de las mismas con la realidad cotidiana y una serie de observaciones que puedan poner de manifiesto las principales deficiencias existentes, así como algunas soluciones viables. A lo largo de lo siguientes capítulos que constituyen el presente proyecto, se hará un énfasis cada vez más específico en el tema de la motivación, para finalmente demostrar la estrecha relación de este concepto con la productividad, pero estableciéndose las limitaciones existentes en esta relación. Finalmente, se presentarán las conclusiones de los autores, a fin de establecer, tras la revisión teórico-práctica del tema, un enfoque diferente del mismo y algunas sugerencias para dar a la motivación en su relación con la productividad la importancia que se requiere.

2.1. La motivación en la organización.

El individuo y la empresa parecen ser dos entes independientes, sin embargo son muchas las cosas que los unen. La principal de ellas es la técnica de que se vale la empresa para mantener motivados a sus miembros, pues es la motivación el principal factor que sirve como vínculo entre los objetivos individuales y organizacionales.

La motivación	}	A. Factores motivacionales.
En la organización		B. El desarrollo organizacional como aspecto relevante.
		C. El ambiente organizacional como medio para lograr mayor productividad.

2.1.1. Factores motivacionales en la organización.

Una pregunta que se hacen los gerentes constantemente es “ ¿Cómo hago para motivar a mis trabajadores para que trabajen mas y mejor, y al mismo tiempo satisfagan todas sus necesidades?”. En todas las empresas existe una amplia gama de programas para motivar a sus recursos humanos, los cuales dependen de las necesidades de la empresa.

Para efecto de este ensayo se abarcaran algunos de los factores motivacionales, que a nuestro juicio son los que a menudo se observarán en las empresas y mayor éxito tienen, así como también algunas técnicas para lograr el descubrir esos factores que afectan la motivación y la conducta personal y principalmente laboral.

2.1.2. Administración de los recursos humanos

Generalmente la administración de recursos humanos, es la forma de elegir al personal y optimizar el potencial del mismo, que colaborará junto a otros en la organización para la obtención de los objetivos de la empresa.

Por ello la descripción de las técnicas aplicadas directa o indirectamente a las personas a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos, se pueden describir de la siguiente forma:

2.1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio de alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Es decir administración de recursos humanos es conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva favorable. Cuando se habla de administración de recursos humanos se habla de:

La clase y calidad de vida que la organización y sus miembros pretenden llevar tener .

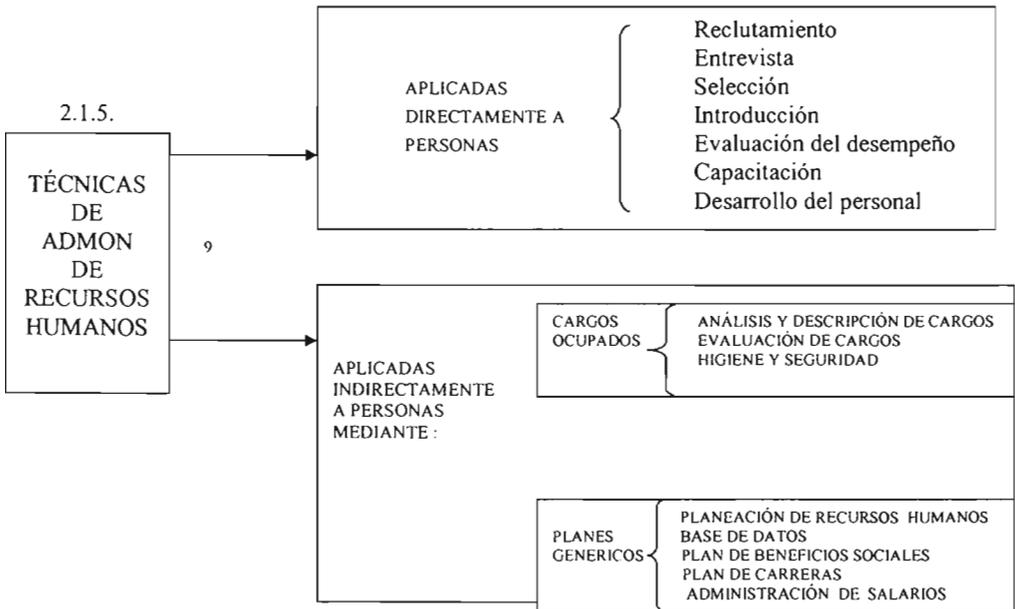
2.1.4. Políticas de los recursos humanos.

La forma de poder alcanzar los objetivos de una organización es a través de las normas o reglas que se siguen en cada una de las áreas de la organización, dichas normas o reglas se conocen también como políticas:



⁷ Chiavennato, I. Pag 166

Análisis y descripción de cargos ⁸



La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Ya que la organización representa el medio para alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente relacionados con el trabajo.

En la administración se implemento el concepto de “Homo Económico”, esto es, el hombre según el cual se cree que toda persona esta motivada únicamente por recompensas salariales, económicas y materiales. En otras palabras el hombre busca el trabajo no porque le guste, sino como medio para ganarse la vida; es decir que el hombre esta motivado a trabajar por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir. Así las recompensas salariales y los premios por producción (y el salario basado en la producción) influyen profundamente en los esfuerzos individuales en el trabajo y hacen que el obrero llegue al máximo de su capacidad de producción para obtener mayor ganancia.

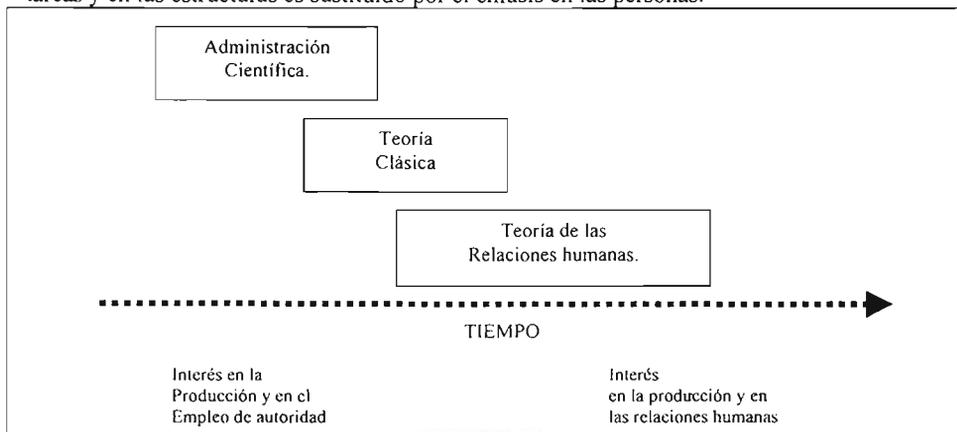
Sin embargo el “Homo Económico” cede el lugar al “Homo social” (hombre social); es decir según Elton Mayo y sus seguidores creían que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador, según la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente la necesidad de

⁸ Chiavennato, I “Administración de recursos humanos”. Pag. 166

⁹ Chiavennato, I “Administración de recursos humanos”. Pag. 151

allí surge el concepto de homo social (hombre social). Por lo anterior con la teoría de las relaciones humanas se tiene un nuevo repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc. Criticando a su vez los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización de trabajo, principios generales de la administración, etc.

Esta revolución surgió poco antes de la 2ª guerra mundial. Es decir que el énfasis en las tareas y en las estructuras es sustituido por el énfasis en las personas.



Desplazamiento gradual del objeto de estudio de la administración en el transcurso del tiempo.¹⁰

Se habla de motivación y su aplicación en el ser humano como parte de aquello que impulsa al logro de sus metas y objetivos, pero en sí, se debe definir exactamente que es motivación y todo lo referente a ello.

2.1.6. Definición de motivación.

Motivación es predisposición a actuar de una manera específica dirigida a un objetivo.

Es el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.

Se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo, está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas actividades voluntarias para alcanzar objetivos.

Los motivos son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internos.

La motivación se refiere a dedicar esfuerzos hacia un objetivo.

¹⁰ Chiavennato, I "Introducción a la teoría general de la administración". Pag 142

Un común entre las anteriores definiciones es:

1. Una necesidad interna energiza y activa el comportamiento humano;
2. El impulso es, la fuerza interior que mueve el comportamiento en una dirección; y
3. Los objetivos son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada de las necesidades.

Por ejemplo un estudiante puede tener una fuerte necesidad o deseo de salir bien en un curso, lo cual impulsará a dicho estudiante a estudiar con diligencia para alcanzar el objetivo de una excelente calificación.

Por lo cual se define la motivación como sigue:

Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado del impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

2.1.7. Factores motivacionales.

Motivación es el deseo de hacer y conseguir resultados, la satisfacción que se obtiene depende del esfuerzo que se haya realizado para conseguirlo. Existen en la organización varios factores que impulsan ese deseo o necesidad interno hacia un resultado u objetivo organizacional a través de los objetivos personales del individuo. Dichos factores son : Irritabilidad (Es decir ser fuerte psíquicamente), Extraversión (Contacto social), Valor (Saber tomar decisiones adecuadas), Desobediencia social (Respeto social), Creatividad (Sensibilidad artística), Altruismo (Pensar en los demás) y Autocontrol (Perfeccionamiento y ser detallista).

A continuación se enuncian los factores organizacionales, aclarando que no tienen ninguna relación en cuanto al orden o jerarquía, todos son importantes, expresando que no son los únicos que existen. Y como se menciona cada empresa tiene sus propias formas de establecer el orden y características de sus programas motivacionales.

Distinguimos como motivadores los siguientes factores:

1. El trabajo.
2. El sueldo y las compensaciones.
3. Los objetivos de la organización (Objetivos personales)
4. La comunicación y las relaciones laborales.

El trabajo como aspecto motivante.

El trabajo es considerado de extrema importancia en la motivación organizacional históricamente, el trabajo a sido considerado como un proveedor de la oportunidad de

Tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener el universo y sus habitantes. influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales vivimos. La preocupación por el trabajo y su papel en nuestras vidas continúa siendo un asunto importante.

Parece que el trabajo debe proporcionar un ingreso psíquico a la persona. A la larga, el trabajo no puede ser un solo acto instrumental para adquirir posesiones materiales.

En última instancia, una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo. cuando esta falta, los esfuerzos motivacionales pueden ser en extremo difíciles de lograr. Los cuatro aspectos ideales del trabajo que motivan a una persona son:

1. La naturaleza general del trabajo su reto y su uso requiere de los propios talentos.
2. La libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensable en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.
3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la capacitación y el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.
4. Reconocimiento de la realización de un trabajo en forma directa, sincera y oportuna.

Estos aspectos cumplen con las satisfacción de las necesidades humanas; si nos apoyamos en la jerarquía de Maslow, Douglas Mc Gregor y Argyris lo comprenderemos más fácilmente.

Abraham Maslow. Quién describe que los seres humanos tienen cinco necesidades humanas básicas en las personas, las cuales son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas. Que son todas aquellas necesidades físicas para poder vivir.
- Necesidades de seguridad. Tener cubierto aspectos que protejan su integridad física y psicológica.
- Necesidad de amor y pertenencia. De querer a alguien y pertenecer a un grupo que lo acepte como es.
- Necesidad de estima. La necesidad de tener respeto y sensación de logro dentro del grupo así como posición social.
- Necesidad de autorrealización. Es decir el de realizar el propio potencial y llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser.

La teoría X y la teoría Y de Douglas MC Gregor.

Psicólogo del conductismo, se preocupó por distinguir dos tipos de concepciones de opuestas de la administración, basadas en ciertas suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría "X") y la moderna (teoría "Y").

Teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control.

Dicha teoría menciona que el ser humano es primariamente motivado por incentivos económicos (Salario). Como estos son controlados por la organización el hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado y controlado por la organización. En las cuales se postula que; el hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos. Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto, un control más rígido. Por lo cual el hombre es básicamente, incapaz del auto control y de la autodisciplina. Las creencias que se manejan en esta teoría son las siguientes:

- a. El hombre siente repugnancia por el trabajo y lo evita siempre que pueda.
- b. A la mayoría de las personas deben ser obligadas a trabajar por la fuerza, bajo amenazas.
- c. El ser humano prefiere que lo dirijan, teniendo poca ambición, rechazando responsabilidades.

Teoría Y: La integración del interés individual con los objetivos de la organización.

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana.

Aquí se mencionan que existen los siguiente supuestos:

- a. Al hombre no le disgusta su trabajo cuando encuentra las condiciones idóneas para realizarlo.
- b. El trabajador se compromete con la realización de los objetivos de la organización.
- c. Las amenazas de castigo no son el único medio para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- d. Los grupos sociales se caracterizan por desarrollar gran imaginación y resolver problemas.
- e. El hombre no debe ser utilizado en forma parcial sino en forma total.

La teoría de madurez-inmadurez de Argyris.

El autor señala que, existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales, que no le permiten al hombre alcanzar un grado de madurez deseable. debido a los sistemas de trabajo y las condiciones ambientales en que se desarrollan las actividades. dice que el ser humano en la cultura occidental tienden ir:

DE	HACIA
Estado de pasividad	Estado de actividad creciente
Estado de dependencia a otras personas	Estado de relativa independencia
Formas diferentes de conducta	Equipo limitado de pautas de comportamiento
Atención errática y solo causal	Tener profundos intereses
Percepción exclusiva del presente	Tener una perspectiva mayor del tiempo
Percepción de subordinación	Tener posiciones iguales o mayor a otros
Estado de inconsciencia	Desarrollo de conciencia y autocontrol

CUADRO DE CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA MADURA Y LA DESEABLE SEGÚN LAS ORGANIZACIONES.¹¹

¹¹ Chiavennato, I "Administración de recursos humanos". Pag 161.

Argyris, reconoce la importancia tanto de la organización como la del individuo, así como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos. Formula la hipótesis de que “La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos”

2.2. El desarrollo organizacional como aspecto relevante.

Esencialmente el desarrollo organizacional (DO) se entiende como una parte de serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen un objetivo en común: buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos, desde luego, considerar el DO como una filosofía, por que es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional.

2.2.1. Necesidad del desarrollo organizacional.

Las razones que coincidan este punto pueden ser de muy diversa índole, por ejemplo:

- a) Fuerza mayor de preparar y desarrollar un equipo administrativo más productivo con un comportamiento gerencial más humanista.
- b) Lograr la integración de grupos o equipos de producción altamente tecnificado.
- c) Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros, o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes, o dentro de una oficina cuando existe una imagen distorsionada de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- d) Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser este muy arduo. O muy especializado, y porque esté llevando a la enajenación total, cuando debe ser que el trabajo se desarrolle con toda libertad posible.

2.3. El ambiente organizacional como medio para lograr mayor productividad.

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional, depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia, que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia, por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima o ambiente que permite que se alcance los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique de continuo en el desarrollo organizacional (DO).

El desarrollo organizacional esta basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual o mayor atención que los recursos físicos, si es que la organización ha de

funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variarán de un tipo a otro de organización. Sin embargo, por lo general, estos criterios pueden incluir factores tales como productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales, salud, seguridad y ajuste emocional del empleado y el desarrollo de grupo favorables.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas son sus objetivos. El hecho de que las organizaciones gubernamentales, educativas y lucrativas difieran en sus objetivos, forman los distintos ambientes de las organizaciones. La estructura de una organización, por ejemplo, si es plana o alta, o si es de línea o staff, también influye en el clima organizacional. Los métodos que usan los gerentes y los supervisores para distinguir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos determinantes del ambiente organizacional. Para efecto de nuestro trabajo, únicamente se analizarán los métodos de dirección de los altos mandos, ya que de manera directa son los responsables del clima en la organización, y ellos saben que un buen desarrollo organizacional de sus recursos humanos, aumentan las tasas de productividad.

2.3.1. Teoría para la administración de recursos humanos.

Las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo a las teorías que prevalecen. Utilizando principios y suposiciones que delinean las maneras de cómo serán administradas junto con sus recursos. Una teoría de organización puede establecer, por ejemplo, que la información debe seguir necesariamente el flujo del poder (autoridad), debe ser totalmente centralizado en el clima de la organización; que la información debe seguir necesariamente el flujo del poder, y que el trabajo debe ser especializado. La aplicación de estos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones.

2.3.2. Motivación: Su enfoque a la productividad.

En este apartado, la idea principal no es exponer una serie de conceptos que diversos autores hayan dado a la motivación, ya que no se haría con ello ninguna aportación al análisis de este tema. El objetivo es mencionar los diferentes aspectos relativos a la motivación a los cuales se les ha dado importancia a lo largo de su estudio. Posteriormente, se establecerá el concepto de motivación del cual partirán las ideas expuestas en este ensayo, así como las bases de la relación que existe entre la motivación y la productividad.

Existen diversos factores que influyen en el comportamiento humano, los cuales son importantes de conocer para entender su gran influencia en la actitud del trabajador en todo lo referente a su empleo, pues toda actividad desempeñada por las personas es causada por un motivo.

Así, de modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una un comportamiento específico. Ese

impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente), y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. Autores como Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano son guiados por una cognición, pero al preguntarse el motivo por el cual actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e inherentes al hombre.

El proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas, pese a que hay que establecer que el sistema de necesidades difiere en cada caso.

En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para las personas. En este sentido, Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado.
2. El comportamiento es motivado.
3. El comportamiento es orientado hacia otras metas.

Si estas suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita que lo origine. Las necesidades o motivos no son estáticos; son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sea fisiológicas o sociales.

De ahí que las necesidades o motivos constituyan un poderoso aliciente para ser más productivo individualmente, pues se visualiza la productividad como medio para conseguir fines, que serían, en este caso los satisfactores de las necesidades del individuo, tanto las primarias, como las de carácter más complejo.

La motivación individual, para contribuir a la obtención de satisfactores dado depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradualmente alcanzar dichos objetivos.

Para Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro de individuo:

- ✓ Los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar objetivos.
- ✓ La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos.
- ✓ La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo.

Es necesario tomar en cuenta que el comportamiento de todo individuo está previamente condicionado por la manera en que éste detecte sus necesidades, establezca la manera de satisfacerlas y determine su propia capacidad para alcanzar sus objetivos;

todo ello, en base a la manera como perciba las condiciones del medio que lo rodea. Es en función de estas fuerzas básicas (y, diríase también, casi instintivas) que cada trabajador decide su propio nivel de productividad, así como su propia iniciativa para contribuir al logro de objetivos individuales y colectivos.

Un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones.

Es importante destacar que, aunque casi iguales a las fuerzas enumeradas anteriormente, la diferencia entre unas y otras radica en las fuerzas que se manifiestan a nivel perceptivo y las condiciones a nivel cognoscitivo.

1. Los objetivos personales del individuo.
2. La relación establecida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.
3. El conocimiento de su capacidad de influir en su productividad.

Este modelo apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, y es denominada "modelo de esperanza de motivación". Se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibilidades resultados provenientes de su comportamiento particular. De ahí que, al visualizar a la productividad como un medio para alcanzar un resultado previsto, se beneficia la organización a través de la particular motivación de su empleado.

Cada individuo tiene preferencias por determinados resultados finales, a los que Vroom denomina valencias. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir resultado final.

Afirma que el deseo del individuo (valencia) para una productividad elevada es determinada por la suma de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales.

Es así como la motivación de un individuo podrán influenciarlo a notar que sus acciones podrán alterar su nivel de desempeño.

Huse y Bowditch, por su parte, destacan que la motivación para el trabajo comprende una compleja interrelación entre variables como:

Expectativas, cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo.

Recompensas, la percepción del individuo de potencialidades satisfactorias en la situación.

Relaciones, la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados.

Naturalmente, estos conceptos son acertados, pero la teoría motivacional ha evolucionado considerablemente dando paso a la teoría moderna de motivación.

2.3.3. Principales teorías sobre motivación y su evolución.

Existen múltiples teorías (adicionales a las anteriores) que han dado a la motivación matices y enfoques diversos. Se mencionarán brevemente, a fin de estudiar la forma paulatina en que se han relacionado a la motivación con la productividad, entre otros aspectos.

Los principales descubrimientos en torno a la motivación y su relación directa con la productividad, surgen formalmente desde el momento mismo en que nace la teoría administrativa. Como sabemos, la teoría administrativa tiene diversas corrientes de estudio. Cada una de ellas con su propia idea acerca de la mejor manera de optimizar recursos y llegar a los objetivos.

La comprensión e implementación de los fundamentos, principios y técnicas de la motivación sólo es posible mediante el conocimiento de los distintos enfoques, tendencias y aplicaciones que ha sufrido ésta, estando su estudio estrechamente relacionado con el de la teoría administrativa, es comprensible él porque en este apartado se hablará brevemente de las diferentes escuelas bajo las cuales se ha estudiado a la teoría administrativa, dentro de las cuales se encuentran las teorías motivacionales.

CAPITULO III.

MOTIVACIÓN – SATISFACCIÓN: PILARES DE LA PRODUCTIVIDAD.

3.1. La moral del empleado y su productividad.

La moral es básicamente un fenómeno de grupo. Refleja el interés y entusiasmo para realizar un trabajo y por tanto es básicamente para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es un concepto que describe el nivel de actitudes favorables o no de los empleados colectivamente con relación a todos los aspectos de su trabajo: el puesto, la compañía, sus tareas, las condiciones de trabajo sus compañeros, los supervisores y demás. Las actitudes expresan la manera de pensar y sentir de los individuos acerca de su trabajo. Existen diversos enfoques que pueden darse a la moral:

- Como cohesión del grupo.
- Como actitudes en relación al trabajo.
- Como ausencia de conflicto.
- Como sentimiento de alegría.
- Como aceptación de las metas del grupo.

Las opiniones nacidas del movimiento de relaciones humanas en la industria han sostenido frecuentemente que cuando más alta es la moral, mas alta es la productividad y correlativamente, una moral baja conduce a una baja productividad. Sin embargo, esta relación no es tan simple. La satisfacción con el puesto de cada quién en la red no necesita implicar un fuerte deseo de una actuación sobresaliente dentro de ese sistema y la productividad puede estar sólo periféricamente relacionada con muchas de las metas por las que se afana el trabajador.

Uno de los mejores caminos para crear la moral es tener una compañía exitosa y administrada correctamente, con una alta administración interesada en los empleados en todos los niveles y con avanzados programas de personal para crear las relaciones humanas.

El paso de diagnosis es critico. Los gerentes con frecuencia son reacios a reconocer una condición de baja moral, particularmente en casos de rumores pasajeros o quejas casuales. Pero si un instrumento de encuesta proporciona una diagnosis tangible, es más fácil de pasarse por alto.

3.2. Motivación: El atajo hacia realización del empleado.

La motivación puede definirse como estado o condición que induce a hacer algo. Implica necesidades que existen en el individuo e incentivos y objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de objetivos o incentivos que él cree que puedan satisfacer sus necesidades.

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una gran preocupación de la teoría actual de la organización. Los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y aplicar el concepto de motivación al empleado aún cuando no todos estos esfuerzos han tenido resultados deseados.

La motivación es un concepto de la conducta por el cual tratamos de entender por que la gente se comporta como lo hace. Un conocimiento de que tantas influencias internas y externas afectan la conducta humana ayuda al gerente a guiar y dirigir el trabajo de su grupo muy inteligentemente. El entender la motivación reta al gerente, pues su actuación puede beneficiarse mucho aplicando los descubrimientos complejos de la investigación del comportamiento y de la organización.

3.3. Naturaleza de la motivación.

No todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de ahí que sean menos predecibles y probablemente no están sujetas a influencias administrativas importantes. Cierta conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejas. También, no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o interés directo del gerente. El interés primordial del gerente está en esa sección de la conducta motivada que afecta la actuación en el trabajo de los miembros de la organización, el nivel de eficiencia, el interés en el trabajo y participación en las responsabilidades de la compañía. El gerente resulta beneficiado con el entendimiento de la motivación por medio de una mejor introspección.

Tres dimensiones de la motivación se revelan en el enorme y creciente acervo de la investigación a este respecto:

- 1) Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo.
- 2) Influencias internas dentro de la organización misma y
- 3) Influencias externas en el ambiente de la organización.

La motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni los ambientes de la organización o fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres cosas.

Para entender qué motiva a los empleados, debemos saber algo acerca de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de qué maneras se esta relacionando esta con la productividad de los empleados.

Las necesidades humanas son numerosas y complejas. Además de las necesidades físicas, las mas importantes se derivan en gran parte del desarrollo del meollo cultural de la sociedad y sonde naturaleza psicológica y sociológica. Estas necesidades son difíciles de descubrir e identificar por que la gente oculta sus verdaderas necesidades bajo un velo de conducta socialmente aceptable. Además, la motivación de los individuos e situaciones

particulares debe derivarse o conducirse de una conducta clara y manifiesta. Este proceso de interpretación que ocurre al traducir la conducta observada en una apreciación de las motivaciones subyacentes deja un amplio margen de error.

3.4. Motivación en la organización

Existe una relación entre los elementos de la organización pertenecientes al individuo y los que conciernen a la organización. La teoría actual de la motivación trata al individuo como una persona integral, con motivaciones múltiples, complejas y cambiantes. De este modo, la motivación es un atributo dinámico y no fijo, presente o no en el individuo.

La motivación es de naturaleza altamente situacional. Las tareas, los sistemas tecnológicos y los medios físicos y otros aspectos del medio ambiente interno ejercen distintos efectos en cuanto a la motivación.

La teoría y la investigación indican que muchas variables de organización afectan la motivación. Entre las más importantes están el diseño estructural de la organización, el ambiente de la compañía, los sistemas de comunicación, la cantidad de niveles y muchas otras.

3.5. Motivación externa.

Las fuerzas que están más allá de los límites de inmediatos de la organización son también motivadoras, poseen imágenes y atributos conferidos en gran parte por la sociedad. Estas determinantes culturales, costumbres y normas juegan un papel motivacional poderoso.

Estas características son fácilmente observables, por ejemplo, en la profesión u ocupación de cada quién. La comunidad y vecinos tienen su manera especial de comportarse respecto a la forma como la gente se gana la vida. La sociedad espera que el empleado mejore su situación financiera, que protejerse en su compañía o trabajo y que viva de manera adecuada con la clase de trabajo que hace. Estas son expectativas que se refieren al tipo de auto que conduce, la manera como se viste o divierte y al clase de casa y de barrio en que vive.

Aunque todos estos aspectos parezcan ajenos al interés de la empresa, es interesante tenerlos en cuenta para conocer las posibles causas de tensión en un empleado, que puedan incidir en su actitud hacia el trabajo y su productividad en el mismo.

3.6. La motivación y la dinámica de la conducta.

Se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que originan interés para el individuo. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas actúan de cierta forma.

Debe tenerse en cuenta que son muchas situaciones motivacionales el individuo siente tensión, lo que es más evidente en algunas necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvia para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica.

La teoría de la motivación comienza con las necesidades humanas, donde cualquier modelo para motivación muestra al individuo equipado con una serie de necesidades. Estas necesidades producen varias tensiones en diversos momentos. Impeliéndolo a actuar de una manera que piensa que reducirá sus tensiones y satisfará sus necesidades. Recordemos que, de igual manera que con el público en general, con los trabajadores un deseo equivale a una necesidad y la empresa debe tomar interés en ayudarlo a satisfacerla. Pero las satisfacciones se acaban y las necesidades vuelven a surgir, dando lugar a nuevas necesidades, de carácter cada vez más complejo y, por lo tanto, más difíciles de satisfacer, de modo que constituyen un ciclo de surgimiento continuo de necesidades y satisfacción de las mismas, equiparable con la escala de necesidades establecidas por Maslow.

3.7. Realización del empleado y su productividad.

Existe una relación estrecha de los elementos técnicos, materiales y de sistemas con el factor humano, que hace posible la existencia de una empresa. No se puede desligar la dinámica de la persona y la empresa de los medios tecnológicos, recursos materiales y económicos de la misma.

Hay investigaciones que señalan una relación entre la productividad y la satisfacción de los trabajadores en su trabajo. La reciprocidad entre satisfacción y productividad es inequívoca. El personal satisfecho es productivo y la productividad es fuente de importante satisfacción.

La satisfacción del trabajador es una dimensión de importancia en el proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas.

CAPITULO IV

FACTORES DE LA PERSONALIDAD QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACION Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL.

4.1. Desarrollo de personal.

Para empezar a conocer los factores de la personalidad, debemos saber que el ser humano se desarrolla en dos ámbitos simultáneos.

Primero desde su persona y después hacia lo que le rodea, ¿pero que son ambos?

Desarrollo humano (aspecto individual).

Son los cambios que el ser humano implementa en sí mismo para adaptarse en cualquier aspecto de su vida, ya sea laboral, académica, personal, intelectual, en su hogar. etc.

Desarrollo humano (aspecto genérico)

Es la evolución natural que el ser humano desarrolla al vivir en sociedad, es decir es adaptarse a su medio ambiente.

Sin embargo existe una pregunta ¿Por qué se dan los cambios en el ser humano?

La respuesta es necesidades y satisfactores que motiven o estimulen los cambios.

Pero nuevamente la pregunta es ahora ¿Qué son las necesidades? ¿Qué es la motivación? ¿Qué es estímulo?

Necesidad: es la carencia de algo, es decir cuando el ser humano no tiene aquello que le es indispensable para mejorar su forma de vida.

Motivación: Es todo aquello que se requiere para impulsar al ser humano a hacer algo.

Otra definición de motivación es: Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o. Por lo menos, que origina propensión hacia un comportamiento específico.

Estímulo: Cualquier elemento a un cuerpo a un órgano que estimula ; activa o mejora su actividad o su respuesta o reacción.

Debido a lo anterior para poder llevar a cabo un estímulo, el cual mejore la motivación mental de una persona, se debe entender que existen tres aspectos que pueden evitarlo los cuales son de origen orgánico; dichos aspectos debido a su origen están presentes al mismo tiempo de igual o diferente forma uno de otro, dichos aspectos son: el estrés, la ansiedad y la depresión, los cuales son descritos entre otros temas, así como el funcionamiento del cerebro y la conducta del ser humano, en el libro de la Doctora Peggy Ostrosky Solis, llamado: “¡Toc, Toc! ¿Hay alguien ahí? Cerebro y conducta, manual para usuarios inexpertos.

4.1.1. Autodiagnóstico en las áreas de vida

Actualmente el ser humano se desarrolla bajo un gran número de presiones con lo cual se modifica su forma de vida, dichas presiones se dan en diferentes lugares y bajo diferentes situaciones como puede ser: en la escuela, el hogar el trabajo con la familia, amigos, la pareja u otros. Una gran parte de esta presión es, debido a que se vive en una sociedad que constantemente vive cambios, va contra reloj esta muy tecnificada, y se tiene que adaptar a los patrones de vida y sistemas de vida de otras sociedades, las cuales tienen un ritmo de vida más rápido.

Con lo cual se vive bajo una serie de condiciones que alteran nuestros sentidos y nuestro organismo en perjuicio de nuestra salud, en ocasiones sentimos una serie de trastornos a los cuales no damos importancia pero nos impiden vivir normalmente, como parte de algunos síntomas se presentan la angustia, el miedo y la ansiedad entre otros; pero sin saber exactamente que es lo que tenemos. Cualquiera de ambos es el camino de una serie de alteraciones en los factores de nuestra personalidad, que de no descubrirlas a tiempo puede desencadenar problemas en nuestra conducta, vida social, personal, y en nuestra salud.

Una gran parte de los anteriores síntomas son el derivado de tres aspectos fundamentales: el estrés la angustia y la depresión pero las preguntas que nos debemos hacer es ¿en qué grado presentamos alguna de las tres? Y ¿cuál de los tres tenemos?

Las personas al estar sometidas a los cambios dinámicos de la sociedad actual tiende a reaccionar de formas diversas y a tener una serie de reacciones que pueden ser síntomas de alteraciones en su salud. Desencadenando a sí enfermedades que en ocasiones no son reales. Esto no significa que no este enfermo o que todo esté en su mente sino que los trastornos mentales y emocionales han contribuido a su enfermedad.

En algunos casos los trastornos psicológicos producen síntomas que son imaginarios. En otros, el desajuste emocional contribuye a una enfermedad que es primariamente de naturaleza orgánica. En otros casos los problemas psicológicos producen enfermedades orgánicas genuinas.

ESTRES

Las enfermedades psicósomáticas son de naturaleza orgánica real, pero precipitadas por algún desajuste emocional crónico. El problema emocional es primario y el trastorno orgánico secundario. Como un inicio para detectar dichas anomalías y saber si se tiene un problema psicósomático o uno real. A continuación se presentan cuestionarios para determinar estrés, la angustia y la depresión, los cuales han sido diseñados por la doctora Feggy Ostrosky – Solís. Antes de empezar debemos saber, ¿qué es el estrés?. La doctora Ostrosky, nos dice que el estrés es un proceso físico químico o emocional productor de una tensión que puede dar origen a una enfermedad. Existen tres factores internos que pueden ser síntomas de un desajuste emotivo, pero también pueden ser solo pasajero o dentro del rango normal de las personas, que son el estrés, el ansia y la depresión, los cuales se encuentran descritos en el libro de la Dra. Feggy Ostrosky – Solís, "Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos".

4.1.2. AUTO EVALUACIÓN DEL ESTRÉS¹²

Marca la frecuencia de cada uno de los síntomas que sentiste la semana Pasada, incluso el día de hoy.

0= Poco

1= Algunas veces

2= Con Frecuencia

3= Severamente

1. ¿Tienes dificultad para relajarte?	
2. ¿Te sientes inseguro?	
3. ¿Padeces oleadas de calor?	
4. ¿Sufres debilitamiento de las piernas?	
5. ¿Tienes la sensación de ahogo?	
6. ¿Sientes miedo a perder el control?	
7. ¿Presentas dificultad para respirar?	
8. ¿Tienes trastornos del sueño?	
9. ¿Sufres cambios constantes de humor o irritabilidad?	
10. ¿Sientes opresión en el pecho o latidos acelerados?	
11. ¿Padeces indigestión o malestar estomacal?	
12. ¿Tienes miedo a morir?	
13. ¿Presentas tensión en los hombros y el cuello?	
14. ¿Te levantas cansado?	
TOTAL	

Ahora suma los puntos resultantes de cada una de las preguntas y compáralas en la interpretación de abajo.

INTERPRETACIÓN

0 A 14 puntos..... NORMAL. Poco estresado

15 A 27 puntos.....Necesitas aprender técnicas de relajación y cuidar tu salud

28 A 36 puntos.....Te encuentras en una fase crítica. Requieres de ayuda profesional.

¹² "Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos" Ostrosky Solis Feggy

ANSIEDAD.

La ansiedad es sinónimo de angustia, y el segundo aspecto para tener en consideración, se le define como un desasosiego que incluye agitación, inquietud zozobra y tensión cuyo origen es indefinido, es decir carece de fuente o origen externo; si existe entonces se habla de miedo y cuando es desproporcionado o exagerado se le denomina fobia. En la vida cotidiana puede ser un factor importante para el éxito o fracaso, felicidad del individuo. Ansiedad y miedo están muy relacionados. Ambos reaccionan ante situaciones de riesgo o potencialmente, peligrosas o dañinas. La ansiedad se distingue del miedo porque no existe un estímulo externo que provoque esta reacción, la ansiedad viene del nuestro interior, causando miedo del mundo externo. También ha sido descrita como un miedo no resuelto. Así por ejemplo, el miedo se relaciona con actos de escapar y evitar una situación amenazante. Cuando estas acciones son frustradas, el miedo se convierte en ansiedad. Por lo anterior podemos decir que en un individuo, en una empresa puede padecerla ante situaciones de competencia, cuando existe un riesgo de recorte de personal, de una supervisión o auditoria, cambio de un superior inmediato, etc. Es decir que el individuo al no poder evitar controlar una situación aún no definida o incierta lograra que su miedo se convierta en ansiedad, la cual podría afectar su desempeño y también a quienes le rodean.

Repercusiones de la ansiedad.

Se manifiestan en los siguientes factores, Trastornos del miedo y la ansiedad, como son:

Fobias, ataques de pánico, estrés postraumático, y trastornos obsesivo – compulsivo y ansiedad generalizada.

Fobias. Se relacionan con estímulos o situaciones específicas que no están en proporción con la amenaza real.

Ataques de pánico. Involucran periodos discretos de ansiedad intensa.

Estrés postraumático. Es una ansiedad severa provocada por un estímulo presente por un trauma.

Trastornos obsesivo – compulsivo. Involucran pensamientos intrusivos, repetitivos y persistentes o conductas repetitivas, ejecutadas neutralizan supuestamente la ansiedad pero no están relacionadas con la situación o son extremas con la situación que intenten neutralizar.

Ansiedad generalizada. Es una ansiedad que flota libre, una preocupación excesiva de cosas no relacionadas durante un largo tiempo.

Para conocer el grado de ansiedad se presenta el examen que se encuentra en la siguiente página. El cual fue extraído del libro de la doctora Feggy ostrosky Solis “Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos”

4.1.3. AUTOEVALUACION DE LA ANSIEDAD¹³

Escribe tu respuesta a las preguntas de esta prueba utilizando la siguiente clave.

0= Poco

1= Alguna veces

2= Con frecuencia

3= Severamente

1. ¿Te sientes nervioso y ansioso?	
2. ¿Te sientes inseguro?	
3. ¿Sientes miedo de que pase lo peor?	
4. ¿Padeces sensación de mareo?	
5. ¿Presentas sensación de ahogo?	
6. ¿Tienes miedo a perder el control?	
7. ¿Tienes dificultad para respirar?	
8. ¿Padeces trastornos del sueño?	
9. ¿Tienes cambios constantes de humor?	
10. ¿Padeces opresión en el pecho o latidos acelerados?	
11. ¿Sufres de indigestión o malestar estomacal?	
12. ¿Tienes miedo a morir?	
13. ¿Presentas tensión en los hombros y el cuello?	
14. ¿Te despiertas con sensación de cansancio?	
15. ¿Te asustas con facilidad?	
16. ¿Sudas exageradamente?	

INTERPRETACIÓN

0 a 14 puntos.....NORMAL, poco ansioso

15 a 30 puntos.....Necesitas aprender técnicas de contra la ansiedad y cuidar tu salud.

31 a 48 puntos.....Te encuentras en una fase crítica, requieres de ayuda profesional.

¹³ "Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos" Ostrosky Solis Feggy

DEPRESIÓN

Ahora para mejorar el conocimiento sobre que es la depresión se dice que, es un sentimiento de tristeza, auto devaluación y desinterés en las cosas que usualmente son una fuente de placer, ejemplo el trabajo, entre otras cosas. Es decir es tener pensamientos negativos o pesimistas, lo cual puede tener síntomas físicos como cambios en el sueño, apetito concentración energía e interés sexual, y esta puede durar de 2 a 20 semanas o incluso más.

¿Cómo ocurre la depresión?

Generalmente se le asocia con:

- Trastornos de depresión mayor de mayor a crónica.
- Complicación de enfermedades psíquicas o medicas.
- Uso de ciertos medicamentos o estimulantes.
- Cambios bioquímicos en el cuerpo. (Por ejemplo, después de dar aluz o menopausia)
- Alcohol o estimulantes.

Síntomas de la depresión:

- ❖ Sentimientos de tristeza.
- ❖ Perdida de interés o de placer en actividades cotidianas.

La depresión mayor incluye:

Cambio en el apetito y peso corporal.

Cambio en el sueño.

Fatiga y perdida de energía.

Incremento en la actividad física e inquietud general.

Falta de interés sexual.

Sentimientos de culpa.

Dificultad para pensar claramente y concentrarse.

Dificultad de memoria.

Pensamientos suicidas.

Dificultad en las relaciones interpersonales.

Con todo lo anterior debemos considerar que una persona que padezca un grado de depresión debe ser observada y tener un mayor enfoque en ella, ya que en su situación puede ser más peligrosa que las anteriores, debido a que sus reacciones afectarán en forma mas directa en su trabajo, y a quienes le rodean, y desde luego así mismo.

Por esto es aconsejable, que , en caso de un grado de depresión que este entre moderada y severa como lo muestra la siguiente tabla, se comience a realizar una serie de test que mas adelante nos puedan mostrar de donde surge este problema, ya que estos exámenes están basados en aspectos definidos del individuo en general. Esto no quiere decir que solo una persona con problemas de depresión, sea la única a quién se le aplique dichos exámenes, ya que como se menciona desde el principio, será el encargado del departamento de recursos humanos o el encargado del área de trabajo, quien puede determinar su aplicación.

4.1.4. AUTO EVALUACIÓN DE LA DEPRESIÓN¹⁴

Marca la frecuencia de cada uno de los síntomas que sentiste la semana pasada, incluso el día de hoy.

- 0= Poco
- 1= Algunas veces
- 2= Con frecuencia
- 3= Severamente.

1. ¿Te has sentido triste?	
2. ¿Te has sentido descorazonado por el futuro?	
3. ¿Te has sentido como un fracasado?	
4. ¿Te has sentido desilusionado de ti mismo?	
5. ¿Has sentido que estas siendo castigado?	
6. ¿Has sentido sentimientos de culpa y pena?	
7. ¿Has sentido dificultad para tomar decisiones?	
8. ¿Has perdido interés en la gente?	
9. ¿Has perdido el placer o la satisfacción en la vida?	
10. ¿Has perdido el interés en tu trabajo?	
11. ¿Te has sentido extremadamente cansado?	
12. ¿Has tenido dificultad para dormir o has dormido demasiado?	
13. ¿Has tenido cambios en el apetito (aumento o disminución)?	
14. ¿Te a preocupado tu salud?	
15. ¿Has perdido interés en el sexo?	
16. ¿Has tenido pensamientos suicidas?	
TOTAL	

INTERPRETACIÓN

- 0 A 7 puntos.....Normal.
- 8 A 20 puntos.....Depresión leve.
- 21 A 30 puntos.....Depresión moderada
- 31 A 48 puntos.....Depresión severa.

¹⁴ “Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos” Ostrosky Solis Feggy.

AUTO EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA Y DEL RIESGO DEL ENVEJECIMIENTO.

Generalmente una persona tiene una vida saludable, come bien hace ejercicio, ejercita su cerebro y tiene hábitos higiénicos y mentales adecuados.

En ocasiones olvidan que esto es de vital importancia no solo para el individuo sino para la organización ya que el sujeto es parte de la empresa.

La doctora Ostrosky en su libro menciona aspectos tan sencillo y tan importantes como los anteriores, y solo en algunas compañías se preocupan por sus empleados cuidando estos aspectos, ya que con ellos muchos riesgos de enfermedades físicas o mentales se pueden evitar, las cuales pueden costar a la empresa por desembolsos económicos causados por tratamientos o incapacidades, el siguiente examen nos indica en rasgos generales como vive una persona cual es su calidad de vida.

El libro de la doctora Feggy Ostrosky-Solis, nos habla de muchos aspectos sobre enfermedades psicosomáticas, medicas, pero principalmente del desarrollo y funcionamiento del cerebro humano. Así como también de una serie de diferentes tipos de trastornos que ocurren en la personalidad, y exámenes para poder detectarlos y como medirlos. Otro de estos exámenes es el que se presenta a continuación, en la siguiente pagina.

4.1.5. AUTO EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA Y DEL RIESGO DEL ENVEJECIMIENTO¹⁵

Resuelve el siguiente cuestionario y suma los puntos que se indican por cada respuesta afirmativa. Al final encontrarás una tabla de resultados para realizar tu auto evaluación.

1 Salud.

Estoy en buena salud (1 punto) ()

2 Peso corporal.

Estoy dentro de 10% de mi peso ideal (1 punto) ()

3 Nutrición.

Desayuno todos los días (1 punto) ()

Consumo dos porciones de pescado a la semana (1 punto) ()

Consumo de 1 a 5 porciones de frutas y vegetales diariamente (1 punto) ()

Consumo 5 porciones de pasta de jitomate o jitomate y aceite de oliva a la semana (1 punto) ()

4 Toxinas.

No fumo (1 punto) ()

No consumo marihuana, cocaína, estimulantes ni tranquilizantes (1 punto) ()

No estoy expuesto a agentes tóxicos (pesticidas, solventes, etc.) (1 punto) ()

5 Ejercicio.

a) hago ejercicio por lo menos 20 o 30 minutos mínimo tres veces por semana (por ejemplo caminata, natación o correr) (1 punto) ()

6 Limpieza dental.

Mantengo una higiene dental y utilizo hilo dental todas las noches (1 punto) ()

7 Relaciones.

Tengo una familia feliz (1 punto) ()

Me llevo bien con mis compañeros de trabajo del club o del trabajo social (1 punto) ()

Disfruto las amistades (1 punto) ()

8 Sueño.

Disfruto dormir por las noches más de 6 horas seguidas, no tomo tranquilizantes ni pastillas para dormir o alcohol (1 punto) ()

Mi sueño es tranquilo y despierto fresco por las mañanas (1 punto) ()

9 Estrés.

No me siento deprimido y no estoy tenso ni preocupado por mi bienestar físico (1 punto) ()

Mi bienestar emocional y psicológico (1 punto) ()

Mi bienestar financiero (1 punto) ()

Los pequeños problemas de la vida como embotellamientos, alguna persona desagradable, Perder una cita, tiempos límites, etc. (1 punto) ()

10. Valores de la vida.

Me gusta realizar trabajo comunitario o actividades cívicas. (1 punto) ()

Me gusta involucrarme en asuntos intelectuales (3 puntos) ()

¹⁵ "Cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos" Ostrosky Solis Feggy.

- 11 Optimismo.
 Generalmente veo el lado positivo de las situaciones (1 punto) ()
 Soy capaz de reírme de mí mismo (1 punto) ()
 Tengo buen sentido del humor (1 punto) ()
- 12 Actividad en el trabajo
 Actualmente tengo definidos más de dos proyectos que deseo realizar. (5 puntos) ()
- 13 Actividad intelectual.
 Mentalmente soy muy activo, disfruto leer, escribir, resolver problemas, estar al tanto de las noticias, de lo que sucede a mi medio y al mundo (5 puntos) ()
- 14 Satisfacción en el trabajo.
 Amo mi trabajo (5 puntos) ()
- 15 Flexibilidad al cambio.
 Soy flexible y me puedo adaptar fácilmente a los cambios (1 punto) ()
 No estoy aferrado rígidamente a mi idea de cómo deben ser las cosas (1 punto) ()
16. Leo este libro (10 puntos) ()

INTERPRETACIÓN

- 51 a 53 puntos. Excepcional.
 46 a 50 puntos. Excelente.
 45 a 40 puntos. Bueno. Necesitas poner atención a los factores que te están faltando para mejorar tu calidad de vida. Recuerda, que la calidad de vida tiene como resultado una vida mas larga.
- Menos de
 40 puntos. Necesitas seriamente reconsiderar y reestructurar tus prioridades en la vida de inmediato.

4.2. BATERIA DE TEST DE FACTORES DE LA PERSONALIDAD

Para tener la certeza de cómo se encuentra una persona con respecto a su estabilidad, a continuación se presentan una serie de diferentes tipos de test, los cuales analizan diferentes factores que componen la personalidad humana. Cada uno mide en forma independiente un factor y lo interpreta de acuerdo a sus resultados, y cuyo diseño fue elaborado por especialistas en la materia, reuniéndolo en una serie de colecciones, como son los fascículos del “Intelector 1, 2 y 3”, “Los test de la inteligencia emocional”, “El gran libro de los test” y los estudios del instituto para la formación de la personalidad, de Westerau en Alemania. Dicha batería de test consta de siete diferentes exámenes los cuales se en listan a continuación:

- Irritabilidad ¿Es fuerte psíquicamente?
- Extraversión ¿Se lleva bien con la gente?
- Valor ¿Asume con frialdad los riesgos?
- Desobediencia social ¿Respeto a su grupo?
- Creatividad ¿Tiene sensibilidad artística?
- Altruismo ¿Piensa en los demás?
- Auto control ¿Es perfeccionista o es un desastre?

A diferencia del estrés, la depresión y la ansiedad, los anteriores factores enlistados son causa de la personalidad de un individuo, es decir no son de origen orgánico. Sino son creados por el medio en donde se desenvuelve este.

Además de medir en formas independientes cada uno de los anteriores factores, es útil hacer uso de las técnicas de spicogramas creadas en el instituto para la formación e investigación de la personalidad de westerau, Alemania. Es decir reunir los resultados de cada test y graficarlos para su comparación con respecto a ala grafica de una persona promedio, como se presentara al final de la batería de test.

4.2.1. TEST DE IRRITABILIDAD

¿Es fuerte psíquicamente?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

1: Completamente en desacuerdo

2: Algo en desacuerdo

3: De acuerdo, pero sólo a veces

4: Completamente de acuerdo

Mi estado de ánimo tiende a cambiar	1	2	3	4
A veces me siento muy mal sin ningún motivo	1	2	3	4
Tiendo a cavilaciones completamente infructuosas	1	2	3	4
Reacciono irritado a las insinuaciones con intención crítica	1	2	3	4
A menudo reacciono indignado ante las malas costumbres de otros	1	2	3	4
A menudo demasiado emocionalmente ante pequeños sucesos	1	2	3	4
Me afectan mucho las desazones cotidianas	1	2	3	4
A veces nadie puede contentarme	1	2	3	4
Experimento muchas emociones negativas tales como miedo, ira ó dolor	1	2	3	4
Mis actividades cotidianas a menudo me dejan cansado y rendido	1	2	3	4
Me siento ligeramente rechazado	1	2	3	4
Me gustaría ser más estable psíquicamente	1	2	3	4

TOTAL

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

RESULTADOS

1 a 8 Muy débil

Su sensibilidad emocional está en el nivel más bajo. Esto quiere decir que tiene nervios de acero y permanece sosegado allí donde los demás "están desquiciados". Su nivel de estrés es más bajo, y en suma sabe afrontar los reveses psíquicos.

9-16 Débil

A grades rasgos es usted una persona tranquila, a la que no es fácil perturbar, provisto de un temperamento de gran fortaleza. Naturalmente usted sabe que no se puede evitar siempre de manera completa las emociones estresantes, pero está muy protegido contra ellas.

17 A 24 Algo débil

Es usted, por termino medio, tranquilo y sosegado en las situaciones de presión de la vida cotidiana. Aunque también experimenta situaciones de estrés desagradables. Ocasionalmente sufre de desazones, pero no le afectan en profundidad.

25 A 32 Algo fuerte

Usted experimenta un nerviosismo un poco elevado. No puede evitar una ligera intranquilidad por motivos realmente insignificantes y se toma demasiado en serio muchas cosas. Ante las críticas reacciona usted más airado que el promedio.

33 A 40 Fuerte

Tiene gran tendencia a reaccionar con sensibilidad e interpreta muchas observaciones inofensivas como dirigidas contra usted. También experimenta a menudo una elevada ansiedad.

41 A 48 Muy fuerte

Es usted muy sensible y tiene tendencia a reacciones de estrés. Su habilidad emocional y frecuentes desequilibrios se la ponen difícil. Su autoestima está posiblemente muy minada, y también su satisfacción con la vida reacciona también de manera hipersensible a las críticas. Su elevado nerviosismo le hace aparecer a menudo impulsivo y agitado.

4.2.2. TEST DE EXTRAVERSIÓN

¿Se lleva bien con la gente?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: Algo en desacuerdo
- 3: De acuerdo, pero sólo a veces
- 4: Completamente de acuerdo

Soy invitado con frecuencia a fiestas, reuniones sociales, etc.	1	2	3	4
Puedo tener trato muy bueno y relajado con otras personas.	1	2	3	4
Las multitudes entusiasmadas me atraen de manera mágica	1	2	3	4
Me gusta visitar reuniones o espectáculos donde hay mucho ambiente	1	2	3	4
Me gustan las fiestas de todos los tipos	1	2	3	4
Soy una persona amistosa	1	2	3	4
Soy una persona muy emprendedora	1	2	3	4
Me gustan las actividades de grupo y el sentimiento de pertenecer a él.	1	2	3	4
En las fiestas me gusta desinhibirme	1	2	3	4
Disipo los malos humores en un grupo utilizando mi alegría	1	2	3	4
Me dejo contagiar fácilmente por un ambiente alegre	1	2	3	4
Tengo un círculo de conocidos muy grande	1	2	3	4
TOTAL				

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

RESULTADOS

1 a 10 MUY DÉBIL

Es usted muy tranquilo y pasa inadvertida; le gusta y cultiva la soledad más a menudo que otros. Normalmente no padece usted por ello. Solo de manera ocasional se hace consciente de que tiene pocos amigos.

11 a 19 DÉBIL

Su necesidad de contactos y actividades sociales es bastante escasa. Alterna periodos de contactos ocasionales con fases de retraimiento en las que se basta consigo mismo. Solo de manera ocasional se da usted cuenta dolorosamente de que su círculo de amigos es pequeño.

20 a 27 ALGO DÉBIL

No es fácil sacarle de casa para acontecimientos sociales o implicarle en una conversación. Pero si tiene lugar un contacto, usted puede ser muy comunicativo. En cualquier caso, esta habilidad no suele durarle mucho.

28 a 34 ALGO FUERTE

Su necesidad de contacto social es un poco superior a la media. Busca a menudo la placida y contemplativa soledad para descansar de periodos más largos de disponibilidad al contacto. Con ello consigue sacarle a las actividades sociales la suficiente satisfacción.

35 a 41 FUERTE

Usted es el prototipo de persona sociable y dispuesta al contacto, pero que ocasionalmente también se contiene y frena su flujo verbal. Se ha de mencionar su capacidad para crear relaciones interpersonales como de desenvolverse en un grupo con humor, equilibrio y sentimiento comunitario.

42 a 48 MUY FUERTE

Usted es una persona muy amiga del contacto a la que le encanta darse baños de masas. Las fiestas de todo tipo son su elixir de vida. Su carácter le empuja fácilmente a cierta superficialidad e hiperactividad.

4.2.3. TEST DE VALOR

¿Asume con frialdad el riesgo?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

1: Completamente en desacuerdo

2: Algo en desacuerdo

3: De acuerdo, pero sólo a veces

4: Completamente de acuerdo

Me gusta tomar el mando en situaciones	1	2	3	4
En caso de peligro puedo actuar con mucha sangre fría	1	2	3	4
Me gusta la competencia dura y limpia	1	2	3	4
Me gusta enfrentarme a tareas difíciles y arriesgadas	1	2	3	4
Me gusta explorar territorios impracticables	1	2	3	4
Me atrae la competitividad entre dos bandos en igualdad de fuerzas	1	2	3	4
Incluso en la guerra podría mostrarme probablemente como valiente	1	2	3	4
Desde muy temprano quise dominar yo completamente solo los peligros	1	2	3	4
Mi capacidad de rendimiento crece si el riesgo aumenta	1	2	3	4
Podría sobrevivir con la pesca y la caza en una región deshabitada	1	2	3	4
No me dejó intimidar por amenazas constantes	1	2	3	4
Allí donde los otros flaquean, yo me elevo con máxima forma.	1	2	3	4

TOTAL.

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

1 a 10 MUY DÉBIL

Usted no ha nacido para ser un héroe. Evite los desafíos si no le gusta estar en la línea de vanguardia en situaciones críticas. En consecuencia busca protectores fuertes que le ofrezcan seguridad.

11 a 18 DÉBIL

En general está un poco inclinado a emprender tareas arriesgadas en la vida, y le gusta mantener una actitud retraída ante los desafíos. En las situaciones de competitividad no se siente precisamente cómodo prefiere pasar inadvertido. Solo de vez en cuando muestra los dientes para demostrarse que también quiere.

19 a 24 ALGO DÉBIL

En cuestión de osadía, está por debajo del promedio; prefiere que dejar que otros luchen por grandes objetivos y tareas. Pero en general no debe considerarse una persona temerosa y sumisa; usted tiene reservas secretas que le permiten mostrar más valor de lo que imaginan los demás.

25 a 30 ALGO FUERTE

Se encuentra en el término medio de la disponibilidad al riesgo. Sin embargo, es probable que muestre, una serie de situaciones vitales, más valor de lo que deja entrever su actitud.

31 a 38 FUERTE

Es usted bastante amigo del riesgo y se atreve con muchas tareas arriesgadas. Difíciles y de liderazgo, pero su arrojo tiene límites.

39 a 48 MUY FUERTE

Es usted muy amigo del riesgo, y vive su naturaleza luchadora con extrema intensidad. Debe tener en cuenta que eso provoca muchas reacciones – adversas también- y que su actitud compromete a otros. El valor se convierte en un defecto si le empujan solo fines egoístas o fuerzas destructivas; le interesa cotejar su marca en el test de desobediencia para corregir este defecto.

4.2.4. TEST DE DESOBEDIENCIA SOCIAL

¿Respeto a su grupo?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: Algo en desacuerdo
- 3: De acuerdo, pero sólo a veces
- 4: Completamente de acuerdo

Se que con la verdad no se va muy lejos	1	2	3	4
No tengo ninguna gana de matarme por otros	1	2	3	4
Puedo ser bastante peligroso si ello redunda en mi ventaja	1	2	3	4
Las desgracias de familiares lejanos me dejan frío	1	2	3	4
No tendría ninguna inhibición en tomarle el pelo a alguien en el trabajo	1	2	3	4
A menudo no tengo en cuenta las sensibilidades de otros	1	2	3	4
A menudo voy detrás del dinero y por ello tomo caminos algo peligrosos	1	2	3	4
Me divierte utilizar tretas con la gente	1	2	3	4
Me gusta gastar bromas a personas de autoridad	1	2	3	4
Muchas veces reacciono con disgusto cuando alguien se entromete en mi camino	1	2	3	4
Actúo a menudo conforme al derecho del mas fuerte incluso en relaciones sexuales	1	2	3	4
No puedo soportar mucho a los niños	1	2	3	4
Hay algunas personas que consideran mi estilo de vida arriesgado o egoista	1	2	3	4
Necesito el riesgo en todas las situaciones de la vida, incluso si cuesta victimas	1	2	3	4
Mi manera de conducir es bastante arrojada y vertiginosa	1	2	3	4
Creo que se puede olvidar el juego limpio en el trabajo	1	2	3	4
Si he tratado con dureza a alguien, pienso la mayoría de las veces: "él se lo ha buscado"	1	2	3	4

TOTAL

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

RESULTADOS

1 a 8 Muy débil:

Es usted una persona que no deja ver ninguna tendencia egoista marcada. Le gusta adaptarse a las expectativas sociales de su prójimo y pospone cuando es necesario, sus propias necesidades.

9 a 16 Débil:

A grandes rasgos pospone usted sus necesidades personales y se comporta de manera cooperativa. En discusiones familiares y profesionales se pone usted a menudo en la posición de mediador.

17 a 26 Algo Débil:

Se cuenta entre las personas modestas y consideradas. Apenas provoca a los demás actuando de manera exagerada a favor de sus propios intereses.

27 a 38 Algo fuerte:

Su tendencia al comportamiento desconsiderado está un poco por encima del promedio, hay algunos ámbitos en los que usted intenta poderosamente salirse con la suya para conseguir sus propias ventajas. Pero en general su comportamiento egoista es frenado.

39 a 53 Fuerte:

Defiende sus propios intereses con una marcada tendencia al egoísmo y por ello se preocupa poco por las necesidades de otras personas. Tiende a justificar esa desconsideración con argumentos muy débiles y parece no tener sentimientos de culpa ni de vergüenza.

54 a 72 Muy fuerte: Es una persona con fuertes intereses egoistas que experimenta de manera bastante desenfrenada.

Con tal personalidad no se puede esperar a pesar de que usted opine lo contrario y se sienta muy capaz de cualquier cosa, un éxito social realmente y duradero y verdaderamente satisfactorio.

4.2.5. TEST DE CREATIVIDAD

¿Tiene sensibilidad artística?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: Algo en desacuerdo
- 3: De acuerdo, pero sólo a veces
- 4: Completamente de acuerdo

Lo que mas me gustaría es realizar una actividad creativa	1	2	3	4
Creo que es muy fácil entrar en conflicto con nuestras leyes	1	2	3	4
Tengo tendencias a filosofar	1	2	3	4
Me interesa mucho la Psicología	1	2	3	4
Me encantan las discusiones intensas sobre "Dios y el mundo"	1	2	3	4
Me ocupo de problemas acuciantes de nuestra civilización	1	2	3	4
Busco nuevas maneras de entender la vida	1	2	3	4
Me interesa la música, la poesía, y el arte modernos.	1	2	3	4
Tengo una gran diversidad de intereses culturales	1	2	3	4
Siempre estoy abierto a temas excitantes desde el punto de vista intelectual	1	2	3	4
Tengo un campo de intereses culturales muy especial	1	2	3	4
Me intereso mucho por la literatura seria	1	2	3	4
Cultivo un estilo de vida cultural	1	2	3	4

TOTAL

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

RESULTADOS

1 a 10: muy débil

Es usted una persona a la que le interesan poco los temas musicales, el arte y los artistas. Incluso rechaza abiertamente todo este tipo de cosas. Los idealistas le resultan sospechosos, y le gusta más tener los pies firmes sobre el suelo. Le resulta difícil captar la dimensión profunda de lo anímico-espiritual, lo que puede conducir fácilmente a la intolerancia.

11 a 19 Débil:

Su orientación de la realidad predominante le conduce a no ocuparse de cuestiones espirituales. Posiblemente duermen en usted también silenciosas inclinaciones estéticas, pero suele apartar rápidamente de sí esos arrebatos.

20 a 27: Algo débil:

Está usted algo menos abierto que el promedio a una vida marcada por la fantasía, pero reacciona con bastante rechazo o incompreensión cuando se traspasan determinados límites de la convención.

28 a 34: Algo fuerte:

En general está usted solo un poco por encima de la media en lo que se refiere a creatividad. Su disponibilidad para la experiencia estética es suficiente para enfrentarse sin prejuicios a la mayoría de las manifestaciones artísticas. Pero con cautela.

35 a 41: Fuerte:

Le gusta dejarse inspirar por las musas, y cultiva ocupaciones y pasatiempos orientados al mundo del espíritu. A destacar son sus múltiples intereses, y la necesidad de un conocimiento de sí mismo más profundo.

42 a 48: Muy fuerte:

Es una persona inclinada a la cultura y a las bellas artes. Ama lo alternativo y lo no convencional, y a menudo se encuentra en busca de un sentido nuevo o más profundo de la existencia. Se inclina a filosofar y a psicologizar, le gusta discutir.

4.2.6. TEST DE ALTRUISMO

¿Piensa en los demás?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

1: Completamente en desacuerdo

2: Algo en desacuerdo

3: De acuerdo, pero sólo a veces

4: Completamente de acuerdo

Me gusta ocuparme de los demás	1	2	3	4
El carácter pacificador es quizá el rasgo más destacado de mi personalidad	1	2	3	4
Soy una persona dulce y flexible	1	2	3	4
Me gusta todo lo suave y blando	1	2	3	4
Reacciono con mucha sensibilidad a l dolor de otras personas	1	2	3	4
Siento a menudo la necesidad de ayudar a huérfanos de otros países	1	2	3	4
Me encanta cuidar bebés en una guardería	1	2	3	4
La ternura tiene para mí mucho más importancia que la pasión sexual	1	2	3	4
Me gusta organizar ayudas vecinales	1	2	3	4
Me encantan los niños pequeñitos	1	2	3	4
Me encanta contemplar y vigilar a los niños cuando juegan	1	2	3	4
Frecuentemente me preocupo en serio por otras personas	1	2	3	4

TOTAL:

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

1 a 10 Muy débil:

No muestra usted una tendencia marcada al altruismo, y por ello tiene poco interés en actividades y profesiones sociales. A partir de tal pobreza de sentimientos sociales podría desarrollarse un tipo de vida realmente asocial a costa de los demás; revise su marca en el cuestionario de desobediencia social.

11 a 19 Débil:

En general está usted bastante poco interesado en los temas sociales y rechaza prestar ayuda o donar cosas. La prestación de cuidados, la filantropía y otras formas de compromiso social le resultan rápidamente incómodas.

20 a 27 Algo débil:

La solidaridad no entra en su vocabulario emocional básico. Pero en determinadas situaciones utiliza sus sentimientos sociales para ayudar al los demás.

28 a 34 Algo fuerte:

Su solidaridad se encuentra solo algo por encima del promedio, y su compromiso social necesita a menudo de un claro empujón exterior para desarrollarse.

35 a 41 Fuerte:

Está usted bastante preocupado por los temas sociales y se pone del lado de sus semejantes más débiles. Ama a los niños y se siente una marcada necesidad de convivir pacíficamente. Sin duda hay ámbitos en su vida en los que su amor al prójimo no es tan claro. Tiene, por tanto, ciertos límites más allá de los que no quiere ir, a pesar de su fuerte tendencia a sacrificarse.

42 a 48 Muy fuerte:

Usted tiene una muy marcada necesidad de cuidar, ayudar y complacer los deseos de las demás personas. Esto es así en especial a los niños, pero también con los demás miembros más débiles y necesitados de la comunidad. Tiene a sacrificarse por los demás. De ello depende también una fuerte necesidad de ternura, armonía y paz.

4.2.7. TEST DE AUTO CONTROL

¿Es perfeccionista o un desastre?

Instrucciones: califique las siguientes preguntas con la siguiente escala

1: Completamente en desacuerdo

2: Algo en desacuerdo

3: De acuerdo, pero sólo a veces

4: Completamente de acuerdo

El orden es para mí muy importante en todas las actividades de la vida	1	2	3	4
Tengo costumbres fijas, de las que no me dejo apartar	1	2	3	4
En el trabajo soy minucioso y concienzudo	1	2	3	4
La habilidad es mi característica principal	1	2	3	4
Cuando se trata de tareas difíciles, sigo firmemente un plan	1	2	3	4
Para mis decisiones necesito ante todo datos objetivos	1	2	3	4
Valoro la planificación y la organización rigurosa	1	2	3	4
Soy una persona que vive conforme a firmes principios	1	2	3	4
Siempre pruebo las cosas bien antes de darlas por buenas	1	2	3	4
Intento siempre estar preparado para todo	1	2	3	4
Tratándose de cosas importantes, lo pienso todo mucho antes de actuar	1	2	3	4
Doy gran valor a la puntualidad	1	2	3	4
TOTAL				<input type="text"/>

Finalmente sume los resultados obtenidos y compárelos con los siguientes valores

RESULTADOS

1 a 10 Muy débil

No se adapta bien a los imperativos y reglas del mundo ordenado y sigue la mayoría de las veces sus propios impulsos e ideas. Da usted la impresión a los demás de ser incontrolado o incluso inestable, lo cual puede crear una imagen de falta de formalidad, negligencia o desgana.

11 a 19 Débil:

A usted le gusta aflojar la tensión de vez en cuando. No le interesa someterse de manera incondicional a las normas. Le gusta "soltarse el pelo" y solo desea disfrutar de la vida libremente. A menudo es consciente de las altas exigencias derivadas de la vida laboral, pero usted se esfuerza poco por adaptarse.

20 a 27 Algo débil:

Su escrupulosidad y orden son algo inferiores a la media. Pero mantiene cierta forma que le permiten presentarse como miembro de la sociedad productiva. Sólo a veces se hace evidente que usted entiende las cosas de otra manera y que le gusta seguir su camino.

28 a 34 Algo fuerte:

Su orientación a la norma es algo superior a la media, y su adaptación controlada al mundo del trabajo es limitada. Se ubica usted en la franja media de las personas que viven predominantemente conforme a "valores conservadores". Sin embargo, en determinadas parecias de la vida muestra usted amor al orden.

35 a 41 Fuerte:

Se esfuerza en hacerlo todo correctamente, respetando las normas convencionales y le gusta someterse a las exigencias de la vida laboral. A veces le ronda el pensamiento de que este mundo de las normas morales y profesionales no lo es todo, pero sigue aferrado firmemente a él.

42 a 48 Muy fuerte:

Es un amante del orden desea hacerlo todo perfectamente. Esto le hace a usted un trabajador muy bien valorado. Pero su necesidad de orden se alarga también a otros valores no siempre compartidos por el resto de la sociedad y ante los que se muestra demasiado intolerante.

4.2.8. PSICOGRAMA

El Psicograma es una gráfica en la que se muestra la relación entre los seis distintos factores que se componen la personalidad de un individuo.

Cada una de las categorías en las que se divide este cuestionario no es más que un factor de los que componen la personalidad. En realidad nuestra manera de ser depende de en que dosis la naturaleza el ambiente han mezclado estos seis ingredientes en nuestra psique.

Para hacernos una idea del complejo dibujo de nuestra personalidad, puede resultar útil hacer uso de las técnicas de Psicogramas creadas en el instituto para formación de la personalidad en Westerau (Alemania).

La tarea es sencilla; repasa una a una las marcas de tus cuestionarios (Irritabilidad, Extraversión, Valor, Creatividad, Altruismo, y Autocontrol) y aplica un número a cada categoría resultante:

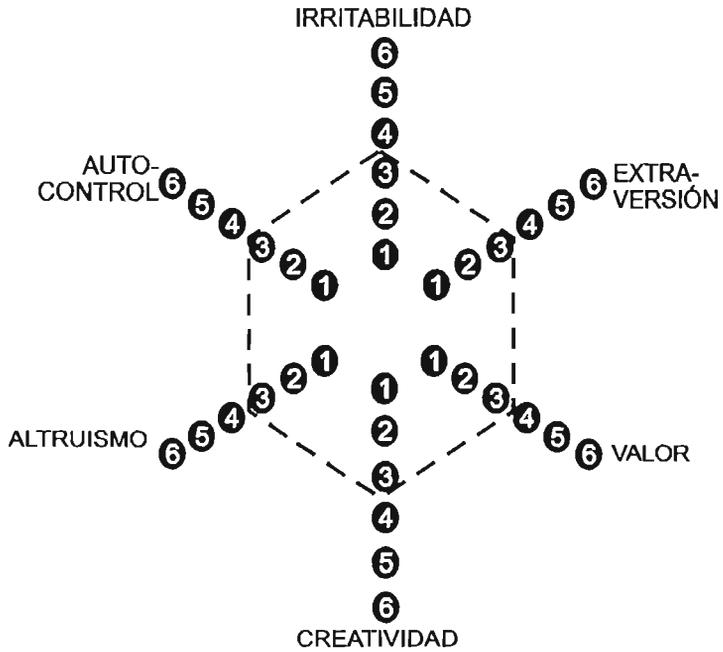
Calificación	Categoría
1	Muy débil
2	Algo débil
3	Débil
4	Algo fuerte
5	Fuerte
6	Muy fuerte

Luego traslada estos números a la grafica de la siguiente pagina en el hexágono (cada uno en su categoría) y únelos.

Como referencia, he dibujado una línea de puntos con el Psicograma de un ciudadano promedio. Compara tus líneas con las que mostramos y podrás saber en que aspectos superas a la media y en que factores de personalidad estás por debajo.

Nota: Los psicólogos no contemplan el factor *Desobediencia Social* para los Psicogramas, ya que lo consideran un factor por defecto. Más que por un componente de la personalidad.

PSICOGRAMA



Ahora traslada la calificación que tuviste en cada cuestionario a los diferentes factores que se marcan en la gráfica, como se te indico en la pagina anterior.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

4.3. SENTIDO DE VIDA Y TRASCENDENCIA

Según la escala de necesidades de Abraham Maslow, como ya la hemos descrito antes son cinco diferentes, pero la más alta de estas es la auto realización. En donde el ser humano se comunica con su entorno y con quienes le rodean, de esta manera el mundo entero sabe de sus ideas, sentimientos y emociones, así el saber de cuales son sus propios potenciales y de que es capaz de hacer.

Por ello se debe conocer cual es la orientación que se tiene hacia ciertos aspectos en diferentes áreas de la conducta humana, normalmente para poder conocerlas se debe llevar a cabo mediante la experiencia y así saber la orientación vocacional y aspectos personales tales como son: disciplina, aspectos de relaciones sociales, atención a los detalles, manejo y control de sentimientos, así como retos nuevos.

Es decir saber hasta donde hemos llegado y de lo que somos capaces de hacer, pero la pregunta que surge es, sabemos lo que somos ¿pero como nos ven los demás?. Aparentemente esto no nos debería importar, pero al estar en contacto con personas de nuestra empresa y tener contacto con otras empresas, nuestra apariencia y nuestro desenvolvimiento nos crea una imagen la cual nos ayuda en nuestro trabajo y en la vida social.

Para conocer dicho aspecto se presenta un cuestionario que nos ayudara a responder a esta pregunta. Pero previo a dicho cuestionario se mencionara brevemente como surge y su aplicación del mismo.

El psicólogo Carl Gustav Jung, menciona en los años 20's distintos arquetipos que se encuadraban en todas las personalidades y fueron los norteamericanos Costa y Mac Rae, quienes trataron de medirlos por medio de test.

Actualmente en internet se encuentra lo ultimo en estas pruebas, es el "Test de Auto Eficacia Percibida (PPA)", y sirve para orientación profesional e imagen personal. Es uno de los modelos mas aceptados y creados por el psicólogo italiano, Gian Vittorio Caprara, según el son 5 dimensiones capaces de definir a la mayoría de la población. Estas cualidades se llaman Big Five (Las cinco grandes), y contienen una identificación de la personalidad que a su vez se divide en 2 hasta llegar a 10 características.

La adaptación de esta prueba se debe al catedrático de psicología de la personalidad José Bermúdez y en esta versión sus divisiones son: Energía, (Dinamismo, y dominancia); Afabilidad, (Cooperación y cordialidad); Tesón, (Escrupulosidad y perseverancia); Estabilidad emocional (Control de las emociones y de los impulsos), así como Apertura mental (Apertura a la cultura y experiencia). El test de Gian Vittorio Caprara es modelo de descripción de la personalidad y de los factores que mide son susceptibles de cambio, lo cual puede ser muy difícil, la importancia o utilidad del test, es que las personas sepan o estén concientes de cómo nos ven los demás, y decidir si se elige un cambio en nuestra personalidad modificando el contexto en el que se vive, pero un buen modo de tener éxito y conseguirlo es cambiar de ambiente.

4.3.1. TEST DE AUTO EFICACIA PERCIBIDA. (PPA)

COMO RESPONDER

Si esta completamente de acuerdo con una afirmación, cuéntese 5 puntos.

Si esta bastante de acuerdo, póngase 4 puntos.

Si no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 puntos.

Si esta bastante en desacuerdo, póngase 2 puntos.

Si esta completamente en desacuerdo 1 punto.

Conteste lo más sinceramente que pueda a estas preguntas y averiguará que cantidad posee de cada uno de los cinco ingredientes primordiales del carácter. Las preguntas, basadas en el Big five test, están formuladas por el psicólogo José Bermúdez.

1	Me resulta fácil convencer a las demás de mis ideas	
2	En general se puede confiar en que cumpliré mis compromisos	
3	Procuro ser cortés incluso con los que no me caen bien	
4	No me irrito fácilmente	
5	Siempre decido tras tomar en cuenta distintas alternativas y puntos de vista	
6	Cuando emprendo una tarea, no me desanimo fácilmente	
7	Me gusta la aventura y asumir riesgos	
8	Los que me conocen saben que siempre pueden contar conmigo	
9	Me entusiasma conocer la vida y costumbres de otros pueblos y culturas	
10	Tiendo a ser muy riguroso y ordenado en todo	
11	Si alguien me grita, suelo responder gritando	
12	Rara vez soy yo el que comienza una disputa con otra persona	
13	Me atraen las situaciones y experiencias nuevas y desconocidas	
14	Olvido fácilmente las ofensas que recibo	
15	Procuro destacar en cualquier actividad	
16	Me siento satisfecho de cómo me va en la vida	
17	Cuando tomo una decisión, procuro siempre llevarla a cabo	
18	Realmente gozo con la contemplación de una obra de arte	
19	Es difícil que pierda el control de mis actos y emociones	
20	Prefiero cooperar a competir	

Como calcular la puntuación

ENERGIA: Sume los puntos de las respuestas a las preguntas 1, 7, 11 y 15 _____

AFABILIDAD: Sume los puntos de las respuestas a las preguntas 3, 8, 12 y 20 _____

TESÓN: Sume los puntos de las respuestas a las preguntas 2, 6, 10 y 17 _____

ESTABILIDAD EMOCIONAL: Sume los puntos de las preguntas 4, 14, 16 y 19 _____

APERTURA MENTAL: Sume los puntos de las respuestas a las preguntas 5, 9, 13 y 18 _____

Como valorar los resultados

Calcular en cada uno de los 5 rasgos:

Energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental.

Si la suma esta entre 4 y 8, este factor tiene una presencia débil, en su personalidad.

Si la suma esta entre 9 y 14, su presencia es intermedia.

Si la suma esta entre 15 y 20, su presencia es fuerte.

Mezcle las cinco puntuaciones y conocerá su personalidad. TOTAL _____

4.3.2. Análisis de creencias Vs valores reales. ó Paradigmas que limitan el desarrollo humano.

En ocasiones nos hemos preguntado, el porque de cómo son las cosas, en vez de cómo deberían de ser; esto se debe en buena parte a como hacemos las cosas y su resultado nos satisface. por lo cual termina siendo costumbre o tradición.

Debemos de recordar que diario en nuestro trabajo, desempeñamos en una serie de tareas las cuales debemos realizar según nos soliciten, pero la realización nos parece de acuerdo a su forma de hacerlo como lenta, ilógica o absurda, esto es debido a que nosotros tenemos una mejor idea para realizarla y obtener el resultado esperado o mejorarlo.

A lo largo de la historia del hombre tenemos muchísimos ejemplos. en los cuales alguien a demostrado la equivocación de otros, y aún con las pruebas en la mano se les ha tachado de locos, ignorantes, reaccionarios o herejes como fue el caso de Galileo Galilei, quién demostró que la tierra y los demás planetas son los que se mueven alrededor del sol, la iglesia no acepto dicho planteamiento, calificándolo de hereje y obligándolo a retractarse ante el tribunal de la santa inquisición, en donde al hacerlo al final pronuncio su frase celebre "...y sin embargo se mueve".

Otro caso fue el de pintor Francisco de Goya quién en dos ocasiones era rechazado de los concursos de la escuela de las Bellas Artes de San Fernando de Madrid, y cuyos premios fueron otorgados a Gregorio ferro y Ramón Bayeu. ¿Alguien se acuerda de ellos? Y Goy¿ no obtuvo ni un solo voto a su favor.

En épocas mas recientes tenemos el caso de Thomas Alba Edison genio creador de múltiples inventos que aún hasta la fecha gozamos de sus inventos, como es el telégrafo, el fonógrafo, el teléfono y entre otros el foco. Que en su época al presentar dicho invento a sus contemporáneos le fue recibido con las frases "¿Y para que hace falta un foco Sr. Edison?".

Otras personas que sufrieron por las falsas creencias de cómo hacer las cosas fueron:

Bjon Born en los 70's . que por la forma de tomar la raqueta a dos manos lo consideraban sin técnica, ganando así el torneo de Wimbledon en cinco ocasiones, por lo cual lo imitaron muchos.

En los 60's Brian Eptein consiguió en 1961, una prueba en el estudio de la firma Decca para su grupo llamado "The Beatles"; a lo cual el manager Dick Rowe dijo "No me gustan como suenan los grupo de guitarra ya no venden" contratando en su lugar a "Brian Poole & Tremeloes". Sin embargo la disquera Parlophone sucursal de la FMI records, corrió el riesgo tocando el turno a George Martín, quién los lanza a la fama.

En 1971 Gienpiero Boniperti, siendo presidente del Juventus de Turin, no quiso al futbolista Argentino Diego Armando Maradona por considerarlo demasiado bajito y poco capacitado para el fútbol italiano. En efecto era demasiado bajito pero con él su equipo "El Nápoles", obtuvo dos ligas por primera vez en su historia gracias a él.

Así como los anteriores casos, existen cientos y aún más recientes que ahora son conocidos y comunes, por lo cual descubrimos que la importancia de hacer las cosas no son como se piden, si no como resultan de un nuevo enfoque, al cual también se le conoce como paradigmas.

Los paradigmas entiéndanse como modelos o ejemplos, en nuestra sociedad se tienen muchísimos de ellos los cuales se imitan conciente o inconscientemente ya que el tratar de imitarlos se debe a una serie de circunstancias diversas.

Los paradigmas por ser parámetros o modelos a seguir, también sirven de inspiración a otras personas para romper esquemas y formar nuevos, es decir sirven para crear nuevos paradigmas y con lo cual se olvidan los anteriores, y no se les vuelve a usar. Sus reglas son muy sencillas pero irreversibles:

- I.- Son comunes en toda la vida (social, económica, de trabajo, etc.)
- II.- Son prácticos (son importantes, dan nuevas reglas y enfocan la tensión)
- III.- Se convierten en paradigmas, es decir la única manera de hacer algo (parálisis Paradigmática).
- IV.- Quienes crean uno nuevo son regularmente foráneos, se sugiere no se debe interferir en el camino de quienes crean uno nuevo ya que finalmente terminaran imponiéndose.
- V.- Aquellos que comienzan uno se convierten en pioneros del paradigma..
- VI.- Al crear uno nuevo se crean nuevas reglas.

En conclusión debemos tomar en cuenta que, si para la realización de nuestras labores, podemos realizarlas en formas diferentes; mas fáciles, innovadoras, rápidas, y de mejores resultados que los obtenidos; entonces estaremos creando una nueva filosofía en el trabajo y ser mejores que otros ya que seremos líderes en nuestro campo.

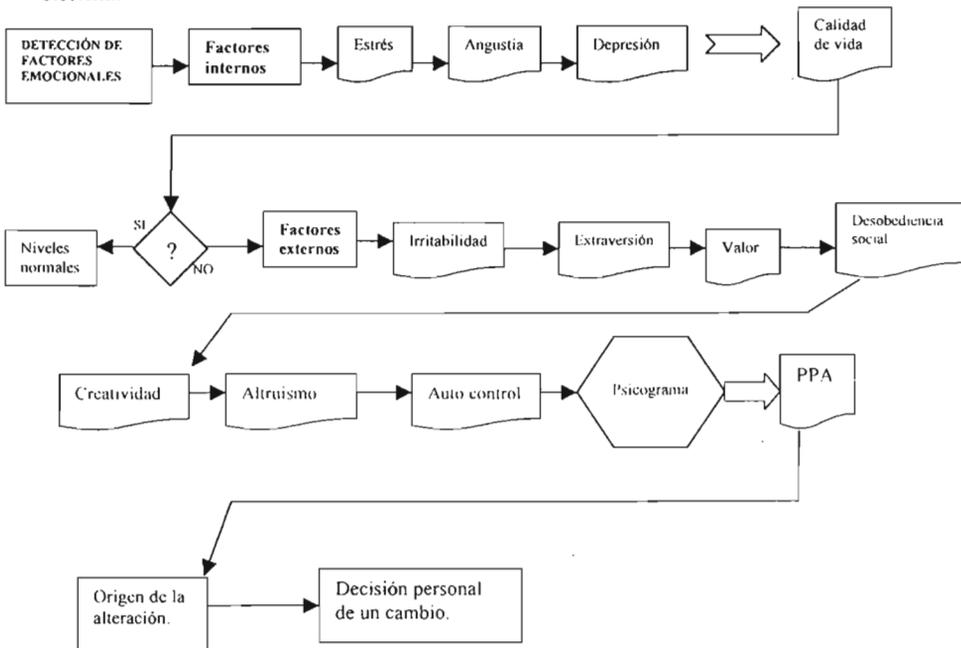
Pero para llegar a esto, debemos mantener controlados y estimulados los factores de nuestra personalidad, y conocer bien aquello en que nos desempeñamos, solo así podremos ser innovadores.

**CAPITULO V.
 APLICACIÓN DEL SISTEMA.**

Como ya se menciona antes los factores emocionales están presentes en todas las personas, y cada uno de ellos puede estar en mayor o menor medida fuera de sus límites normales, dependiendo de muchos factores que pueden ser internos ó externos, como pueden ser: estados de ánimo, aspectos laborales, de escuela, de familia, personales, etc. Una forma de poder detectar su presencia, es describir la medida en que están presentes cada uno de ellos, mediante la aplicación de una batería de exámenes especiales (Test) diseñados para ese fin. Empezando por aquellos factores de orden interno, que como ya se menciona son: el estrés, la ansiedad y la depresión; si el resultado de los factores internos están fuera de los límites normales, se procede a la aplicación del estudio de la calidad de vida del individuo, es decir, aspectos de salud (Física, mental y emocional), aspectos intelectuales y laborales; los cuales, mostrarán aspectos cotidianos que pueden influir en los factores motivacionales y que es como la persona los maneja a diario ya sea conciente o inconscientemente. Posteriormente los de orden externo, para conocer el origen de dichas alteraciones. Como son: la irritabilidad, la extraversión, el valor, la desobediencia social, la creatividad, el altruismo y el autocontrol. En estos últimos se hará una comparación entre ellos mediante una gráfica (Psicograma), que mostrará en comparación con un ciudadano promedio la alteración de dichos factores estudiados.

Una vez que estos tipos de factores ya se han determinado, es conveniente que la persona sepa como lo perciben los demás, aplicando el ultimo test llamado "Personal Potential Análisis" ó PPA, que sirve para ese propósito, y así reforzar la idea de un cambio para mejorar la motivación.

Describiendo todo lo anterior, gráficamente se muestra el procedimiento de aplicación del sistema.



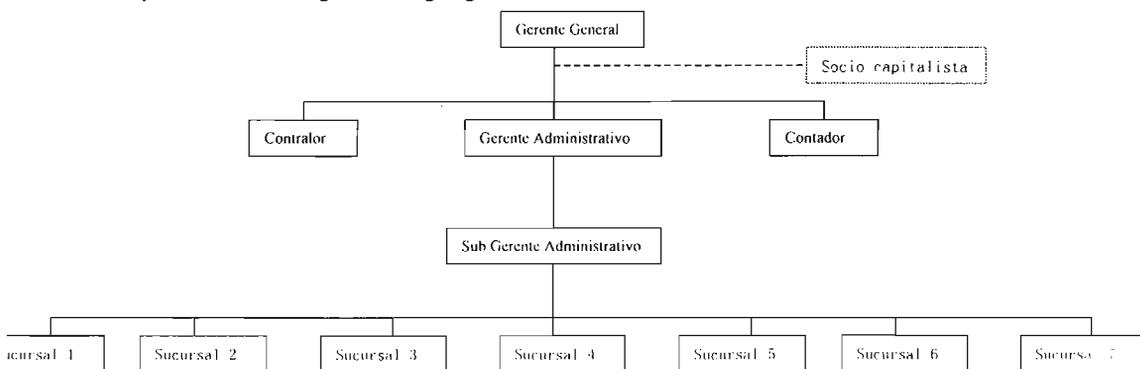
A continuación se describen dos tipos de organizaciones en donde se llevo a cabo la aplicación del sistema, así como sus respectivas características de cada una de las organizaciones.

La primera es la empresa denominada “Interfonos y Alarmas, SA de CV”; la cual su giro comercial es la venta de accesorios para la instalación de redes de voz, datos y video, así como de sistemas de seguridad residencial, comercial, etc. La empresa esta compuesta por ocho sucursales ubicadas en las cercanías del eje central Lázaro Cárdenas, en el centro y se extiende hasta las calles de Revillagigedo, teniendo la casa matriz en la calle de López 44. Su estructura del personal es tener a un encargado de sucursal, asistente y una cajera todos con base ahí; así como vendedores de piso, a los cuales se les rota constantemente de una sucursal a otra, como política interna para tener un mejor control; lo cual trajo como consecuencia, que aún los mismos empleados no tuvieran contacto frecuente con los clientes y que no conocieran sus necesidades.

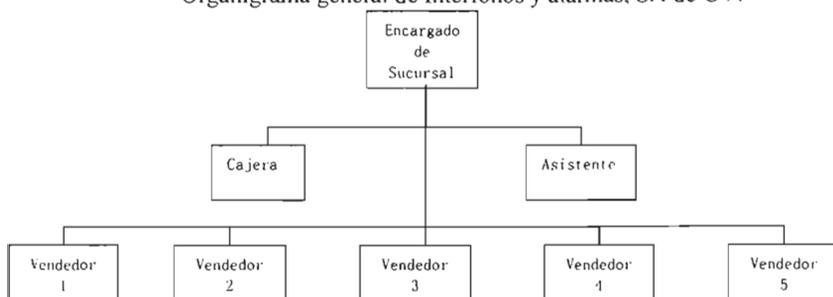
Además en cada sucursal, no tenían instalaciones adecuadas que permitiera una fácil ubicación de los productos que se encontraban ahí, ya que utilizaban el área de almacén como área de comedor, oficina y laboratorio de electrónica; así como salir de una a dos horas más tarde de trabajar, debido a las actividades del cliente.

Debido a lo anterior, el personal no mostraba interés en conocer mejor los productos que vendían, es decir no mostraban interés en capacitarse. mostraba apatía por las necesidades del cliente, y siempre estaba de mal humor.

Las anteriores características del personal, no eran evidentes para los encargados de la sucursal, que los conocían por poco tiempo antes de que los enviaran a otra tienda, y solo reportaban bajas ventas. La representación gráfica de la organización y sus sucursales se presenta con los siguientes organigramas.

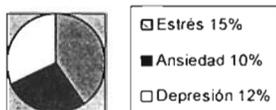


Organigrama general de Interfonos y alarmas. SA de CV.

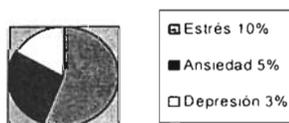


Organigrama por sucursal

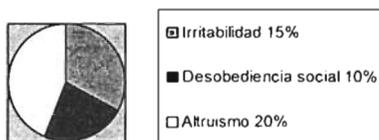
Debido a lo evidente del problema que esta presente por sucursal, se aplicaron los cuestionarios al personal de ventas en forma gradual y solo a algunos, ya que sus labores no les permiten a todos tener tiempo para contestar los cuestionarios. Los cuales arrojan los siguientes resultados; el estrés, la ansiedad y la depresión, se encuentran presentes aunque no en forma alarmante, pero si en niveles mayores de lo normal con respecto a otros miembros de la organización, lo cual es la consecuencia de tener estados alterados en tres de los siete factores que componen la personalidad humana. Dichos factores alterados son: la irritabilidad, el altruismo y la desobediencia social, los cuales a su vez son consecuencia de las condiciones de trabajo existentes. Estas condiciones son la comparación entre dos sucursales en las cuales se pudo llevar a cabo dichos cuestionarios, como fueron las sucursales de Uruguay y de la calle de López. En las cuales se tuvieron las facilidades para ello.



Vendedores de piso.



Personal administrativo de base por sucursal.

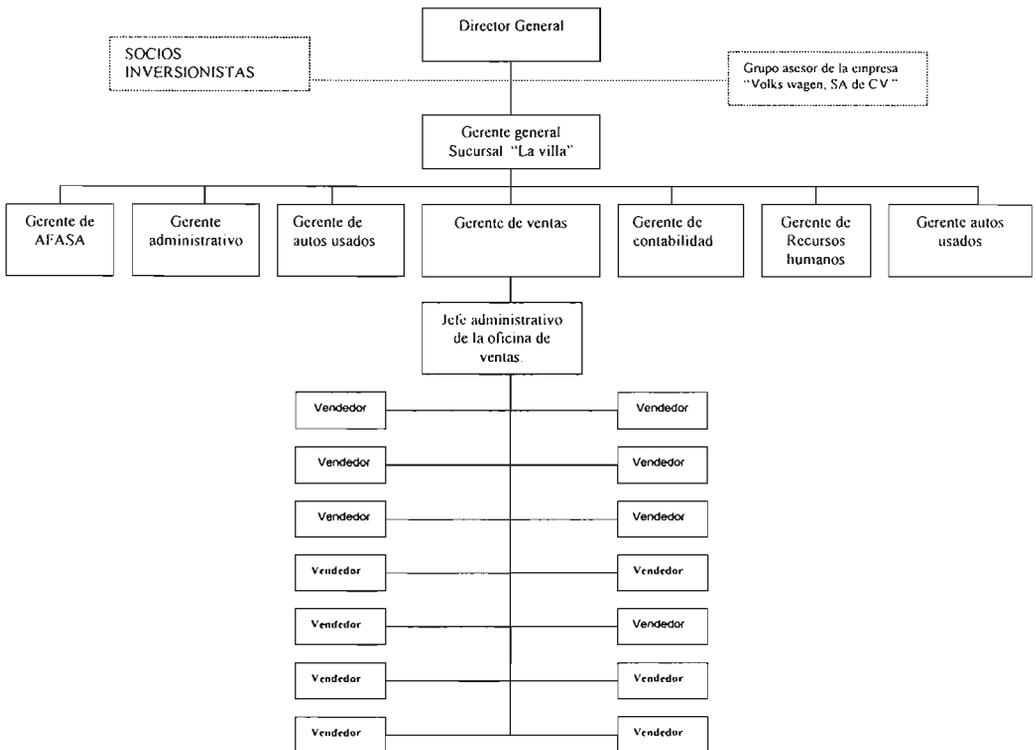


Vendedores de piso



Personal administrativo de base por sucursal

La segunda organización es “Automotores la villa, S.A. de C.V.” y se encuentra ubicada en; Ferrocarril Hidalgo No 890 Col. Aragón, la cual forma parte del grupo PROCEDE, grupo conformado por cuatro distribuidoras que son: la Villa, Aeropuerto, Azcapotzalco y Querétaro. Y cuyo giro principal es la venta de autos nuevos. Así como también mantenimiento, reparación, verificación y venta de accesorios. Su organización por sucursal es la siguiente:

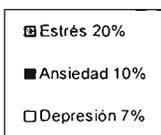


La representación grafica de su organización, es principalmente del área de ventas, que es donde se genero las inquietudes y la baja motivación, principalmente entre su personal de recién ingreso y los que ya tenían cierta antigüedad, excepto los administrativos es decir el personal de la fuerza de ventas no mostraba las características de dinamismo y entusiasmo, debido a que tenía una serie de condicionamientos que lo frenaban en su desempeño, como son:

- El escaso tiempo para estar a prueba, ya que era solo de 30 días.
- El no tener un tiempo adecuado para la capacitación, ya que solo se otorgaba cuando el gerente u otros compañeros se encontraban disponibles en la sucursal o no salían a visitar clientes fuera de la sucursal.

- El tener que cubrir una cuota de ventas de tres autos mínimo por semana, si al mes no lo hacía se le daba de baja.
- Por desconocimiento de la existencia de catálogos de nuevos modelos de autos y accesorios.
- Por no conocer bien los diferentes tipos de planes de financiamiento, y otro tipo de modalidades de venta.
- Tener juntas diarias de las 8:00 a las 10:00 AM, lo cual les restaba tiempo para capacitarse o visitar clientes.
- Y principalmente porque sus compañeros vendedores no los apoyaban.

Por lo anterior el sistema de cuestionarios fue aplicado a todos los vendedores obteniéndose los siguientes resultados en general; En los vendedores de recién ingreso se obtuvo que presentaban estrés, depresión y ansiedad por lo cual tenían a su vez presente solo uno de los siete factores de la personalidad en forma alterada con tendencia negativa que es: La irritabilidad.



Vendedores de piso de recién ingreso

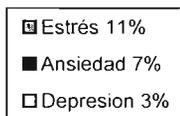
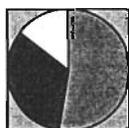


Vendedores de recién ingreso

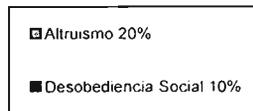
El cual es el resultado por sentirse rechazados, por vendedores que tenían más tiempo, por no tener una capacitación adecuada, por no tener un horario muy reducido e inflexible, así como el tener poco tiempo para cubrir la cuota requerida.

En los vendedores que tenían más tiempo trabajando ahí, mostraban problemas de estrés, ansiedad y depresión, teniendo presente dos factores alterados que son:

El altruismo y la desobediencia social. Debido a que ellos veían en sus compañeros de recién ingreso; una amenaza potencial que podía reducir sus ventas, por lo cual trataban de no tener contacto con ellos o no proporcionarles la información debida.



Vendedores con antigüedad



Vendedores con antigüedad

Todo lo anterior, el gerente de ventas (jefe inmediato de ellos); no lo conocía en forma constante se encontraba en juntas con socios de la empresa, visitando clientes, verificando unidades vendidas, o atendiendo otros asuntos relacionados a su puesto: sin embargo al presentarle los resultados de los exámenes y el porque de sus orígenes, supo que tenía que cambiar algunas de sus estrategias y políticas en la fuerza de ventas, por lo cual se presentó

al gerente de la sucursal dichas observaciones y sugerir algunos cambios, obteniendo de esta manera lo siguiente.

- ✓ Aumentar el tiempo de prueba a 60 días.
- ✓ Dedicar un día completo de capacitación.
- ✓ Otorgar de forma completa y oportuna catálogos y manuales así como papelería de ventas.
- ✓ Reducir el número de juntas a solo lunes, miércoles y viernes.
- ✓ Serán los clientes quienes elijan a su vendedor.
- ✓ Manejar el concepto de cartera de clientes, por zonas establecidas o clientes determinados previamente por el vendedor.

Los anteriores son acuerdos generales, pero sin modificar en esencia las políticas básicas de trabajo, y solo una parte de ellas ya que se busco un orden interno, sin afectar la normatividad que tuvieran nuevos conflictos con vendedores se estableció poner horarios en los cuales una cantidad de vendedores saldrían a ver clientes en las calles y otros estarían de guardia en la sucursal.

Dichos acuerdos fueron tomados por el gerente de ventas y el gerente general y los acuerdos tomados se dieron a conocer al personal del departamento de ventas.

CONCLUSIONES.

Cuando el sistema de test, fue aplicado en las empresas antes mencionadas, se obtuvo los resultados esperados; es decir, se pudo determinar en forma oportuna aquellos factores que al encontrarse fuera de sus límites normales, especialmente por debajo del promedio, provocaban una baja en la motivación del (los) individuo (s). Como sucedió en las empresas “Interfonos y Alarmas SA de CV” y “Automotores la Villa SA de CV”, en donde los factores internos (Estrés, Ansiedad y Depresión), se encuentran claramente alterados en forma negativa y por tanto son causados por factores externos; en este caso por la irritabilidad, el altruismo y la desobediencia social.

Por dichas observaciones y por sus resultados, se concluye que el sistema funciona adecuadamente como una herramienta administrativa auxiliar, ya que detecta posibles cambios en la conducta del recurso humano; y de esta forma saber de aquello que le sirve de estímulo para mejorar su desempeño. Además de aplicarse fácilmente por cualquier persona y a cualquier nivel y en cualquier organización. Al mismo tiempo estimular la productividad y entrega al trabajo, ya que en la actualidad, la integración de una persona a la organización repercute en muchos aspectos que pueden ser negativos, es decir, darle tiempo para que se familiarice con la empresa, sus labores, sus compañeros y desarrolle su potencial. Esto durante un periodo de tiempo llamado “de entrenamiento”, que al final si no se ha podido ajustar a los diferentes ámbitos de la organización, habrá costado en muchos sentidos a la misma, pero si lo ha logrado, llevara tiempo en que se pueda tener un desempeño adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

Amaro Guzmán, Raymundo.

Administración de personal.

Editorial limusa, 1990.

Argyris, chris.

Integrando al individuo y la organización.

Editorial. Wiley, 1964.

Arias Galicia, Fernando.

Administración de recursos humanos.

Editorial trillas 1986.

Bethel, L.

Organización y dirección industrial.

Fondo de cultura económica, 1986.

Boon, Gerard Karel.

Factores físicos y humanos en la producción.

Fondo de cultura económica, 1970.

Brockert y Gabriele Braun.

Los test de la conducta emocional.

Editorial océano., méxico 1997.

Chung, Kae.

Teorías y practicas motivacionales.

Editorial Grid, 1970.

Dale, Ernest.

Organización y participación

Editorial Mc Graw Hill, 1960.

Davis, Keit.

Conducta organizacional: conducta humana de trabajo.

Editorial Mc Graw Hill, 1981

Davis, Keit.

Relaciones humanas en el trabajo.

Editorial Mc Graw Hill, 1967.

Dubin, Robert.

Las relaciones humanas en la administración.

Editorial. C.E.C.S.A., 1983

Dubrin, Andrew J.
Fundamentos de la conducta organizacional.
Editorial pergamon press, 1974.

Flippo, Edwin B.
Fundamentos de administración de personal.
Editorial Mc Graw Hill, 1971.

Francisco Alonso Fernández.
El talento creador rasgos y perfiles del genio.
Ediciones. Ediciones Temas de hoy . Madrid 1996.

Gellerman, Saul.W.
Administración de relaciones humanas.
Editorial C.E.C.S.A., 1970.

Gibson, Cyrus F.
Administración de la conducta organizacional.
Editorial Irwin, 1980.

Gilmer, B. Von Haller.
Psicología industrial.
Editorial Mc Graw Hill, 1986.

Hernández, Sampieri Roberto.
Metodología de la investigación

Hellriegel, Don y Sclocum, John W. Jr.
Conducta organizacional.
Editorial West Publishing, 1979.

Intelector 1,2 y 3 colecciones de 4 tomos c/u.
Editorial Grijalbo. España 1994 y 1995.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril.
Principios de administración.
Editorial Mc Graw Hill, 1968.

Likert, Rensis.
El factor humano en la empresa: Dirección y valoración.
Editorial Deusto, 1978.

Maria Dueñas, Javier de las Eras, Aquilino Polaino Lorente, Enrique Rojas.
El gran libro de los test.
Editorial ediciones temas de hoy. España.

Mc Farland, Dalton E.
Administración de personal.
Fondo de cultura económica, 1979.

Mc Gregor, Douglas.
El aspecto humano de las empresas.
Editorial diana, 1979.

Miguel Saad, Antonio.
Redacción.
Editorial C.E.C.S.A., 1982.

Ortueta, Ramon de Lucas.
Técnicas de dirección de personal.
Editorial Limusa, 1969.

Ostrosky – Solis, Feggy
¡Toc, Toc!, hay alguien ahí?, el cerebro y conducta manual para usuarios inexpertos.
Editorial monitor, 2001.

Pigor, P y Myeres, Ch.
La administración de personal.
Editorial C.E.C.S.A., 1980.

Reyes Ponce, Agustín.
Administración de personal.
Editorial Limusa, 1980.

Scott , W.D.
Dirección de personal
Editorial Mc Graw Hill, 1990.

Sexton, William.
Teorías de la organización.
Editorial trillas, 1985.

Stephenson, Howard.
Manual de relaciones publicas.
Editorial Mc graw Hill, 1960.

Wurtzel, Herbert.
Administración de personal: Teoría y practica.
Editorial EMAN, 1979.

HEMEROGRAFÍA

I. Revista adminístrate hoy.

- Año I. No 9, enero 1995. pag 42.
- Año I. No 11, febrero 1995, pag 48.
- Año I. No 12, abril 1995, pag 62 y 65.
- Año II. No 14 junio 1995, pag 45
- Año II. No 15 Julio 1995, 46, 50 y 54.
- Año II. No 17 agosto 1995, pag 6
- Año II. No 17 septiembre 1995, pag.38

II. Revista Excellentia.

Vol. 2 No 16 septiembre 1992. pags 36 a 42 y 44 a 45.

III. Revista Expansión.

- Año XXVII, No 668, junio 21 1995, pags 70 y 71
- Año XXVII, No 665 mayo 10 1995, pags 53 y 54
- Año XXVI, No 632, enero 12 1994. pag 15
- Año XXVI, No 650. Septiembre 28 1994, pag 76.

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA

- I. Test de personalidad
Personal Potential Analysis (PPA)
www.personal-potential.com/español-/html

VIDEOS

- I. Videos sobre Paradigmas.
Barr Films. Autor: Joe Baquer (Futurólogo)
Conalep.