



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**“REPERCUSIÓN DE LA AUTOESTIMA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN  
DE SERVICIOS”**

**TESIS**

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER  
EL GRADO DE MAESTRA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**PRESENTA:**

**LUCÍA MARÍA DOLORES ZÚÑIGA AYALA  
(150995)**

**DIRIGIDA POR:**

**MTRA. MARÍA INÉS GÓMEZ DEL CAMPO DEL PASO**

**SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., MAYO DE 2009.**



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Psicología  
 Maestría

Repercusión de la autoestima en el desempeño laboral de los trabajadores de una  
 Institución de Servicios

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el diploma/grado de (o la) Maestra en  
 Psicología del Trabajo

Presenta:

Lucía María Dolores Zúñiga Ayala

Dirigida por:

Mtra. María Inés Gómez del Campo del Paso

SINODALES

Mtra. María Inés Gómez del Campo del Paso

Presidente

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Secretario

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Vocal

Mtra. Jacqueline Preciado del Castillo Negrete

Suplente

Mtra. Ma. Guadalupe Rivera Ramírez

Suplente

MDH. Jaime Eleazar Rivas Medina

Director de la Facultad

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Luis Bernardo Hernández Sandoval

Director de Investigación y  
 Posgrado

Centro Universitario  
 Querétaro, Qro.  
 Mayo de 2009  
 México

## RESUMEN

El trabajo que se presenta corresponde a una investigación cuantitativa de tipo exploratorio y descriptivo. El escenario fue una organización, cuya jurisdicción abarca los Estados de Michoacán, Colima y Jalisco y que tiene tres características interesantes: es una empresa paraestatal, clasificada como Empresa de Clase Mundial y su actividad es de alto riesgo.

La problemática planteada estuvo centrada en la relación entre el desempeño laboral y factores personales como la autoestima y el estado de ánimo. El desempeño laboral se analizó desde dos perspectivas: el cumplimiento de objetivos tasados en la cantidad y calidad de servicios brindados a los usuarios y los actos seguros de los trabajadores, debido a que, aunque se atienden de manera puntual las condiciones inseguras, aparentemente el personal no estaba contribuyendo para minimizar o erradicar los actos inseguros en la empresa en decremento del nivel de desempeño.

El proyecto se desarrollo en 5 etapas, y tuvo una duración de 14 meses. Para recabar la información se aplicó una batería de pruebas psicométricas a 1331 trabajadores del área técnica, sobre habilidades cognoscitivas, sociales y emocionales y se realizaron observaciones y entrevistas grupales.

Los resultados corroboraron que el factor predominante fue la autoestima baja negativa y baja positiva en el personal de campo y alta negativa en un porcentaje significativo del personal directivo. La contrastación de los resultados obtenidos, con la teoría, permitió concluir que un nivel alto de autoestima negativa, genera más riesgos laborales que la autoestima baja negativa porque los individuos con esta característica tienden a desafiar los retos, en ocasiones a costa de su seguridad y de la de sus compañeros y/ colaboradores, debido a que no aceptan fácilmente el fracaso.

**Palabras clave:** autoestima, desempeño, condiciones y actos seguros, actitud, Liderazgo

## SUMMARY

We present an action-based exploratory and descriptive quantitative study, focusing on the action phase. The present study took place at an organization, which jurisdiction includes the states of Michoacan, Colima and Jalisco. It has three interesting features: it is a parastatal World-class enterprise that carries out a high-risk activity.

The main problem aimed was the relation between work performance and personal factors such as self-esteem and mood states. Work performance was analyzed from two perspectives: quantity-based objective achievement and quality of services brought to users as well as safety actions. Even though unsafe conditions were promptly taken care of, it seemed as if personnel was not contributing to minimize or eradicate unsafe actions in the enterprise and it isn't good for development itself.

The Project took five stages that went along for 14 months. To retrieve information a psychometric battery was used with a 1331 participants from the technical area sample. Collected information regarded cognitive, social and emotional abilities. Observations and group interviews were undertaken in training spaces designed for personal development.

Results allowed us to corroborate that the predominant factors were low negative and low positive self-esteem in field personnel and high negative self-esteem in a high percentage of directive personnel. After contrasting the obtained results with the theoretical background, we do conclude that a high level of negative self-esteem does generate more work risks than negative low self-esteem, as individuals with this profile do tend to defy challenges sometimes risking their own safety as well as their companions' as they not easily accept failure.

**Key words:** Self-esteem, labour performance(discharge), conditions and sure acts, attitude, leadership

A mi esposo e hijos  
Efrén, Héctor Omar y Yoalli  
A la Dra. Ewa Rusek

## Agradecimientos

En la realización de esta tesis colaboraron Estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Adriana, Sadi, Cynthia y Socorro, gracias a ellas fue posible realizar este trabajo.

Todo el reconocimiento a la Institución que brindó todas las facilidades para que se llevaran a cabo las actividades necesarias para desarrollar el Proyecto y que confió en las aportaciones que puede hacer la Psicología a su organización y en la ética profesional de quienes llevamos a cabo el trabajo.

A la Mtra. María Inés Gómez del Campo por acompañarme en este sendero, quien mostró paciencia y dedicación, como asesora y compañera de trabajo.

A la Dra. Ewa Rusek, quien hace algunos años me escribió un mensaje invitándome a terminar con lo que había comenzado y cuyas palabras no he olvidado y me han motivado a continuar a pesar de los obstáculos que se han presentado.

A la Mtra. Guadalupe Rivera Ramírez por el gran apoyo que me dio en la gestión administrativa que realicé para que se me autorizara registrar la tesis, debido a que había transcurrido ya el tiempo reglamentario para titularme.

A Pilar Chávez, quien con su asesoría administrativa y apoyo personal, contribuyó a salvar el obstáculo que implicó la distancia que me separa de la UAQ y que me dificultaba los trámites requeridos para la titulación.

A mis profesores de la Maestría, Mireya Puente, Lupita Rivera, Trinidad Muñoz, Susana Martínez, Ewa Rusek, Miguel Ángel, Germán Gómez y Alfredo Guerrero, espero no haber omitido a alguno de ellos.

A mis superiores y compañeros de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por su apoyo al animarme continuamente para concluir este trabajo y un agradecimiento muy especial al Mtro. Erwin Rogelio Villuendas González, por su apoyo incondicional como amigo, compañero de trabajo y como profesional de la Psicología.

## ÍNDICE

Resumen .....	I
Summary .....	II
Dedicatorias .....	III
Agradecimientos .....	IV
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Autoestima .....	6
2.1.1 Concepto.....	6
2.1.2 Formación de la autoestima .....	10
2.1.3 Aprendizaje y autoestima .....	15
2.1.4 Aprendizaje por observación.....	17
2.1.5 Niveles de la autoestima .....	27
2.1.6 La autoestima en las organizaciones .....	31
2.2 Desempeño laboral .....	35
2.2.1 Definición .....	35
2.2.2 Evaluación del desempeño .....	37
2.2.3 Modelo flexible para la evaluación del desempeño.....	39
2.2.4 Aspectos organizacionales a evaluar.....	42
2.2.5 La seguridad laboral un factor a evaluar.....	46
2.3 Liderazgo.....	55
2.3.1 Liderazgo en las organizaciones.....	53
2.3.2 Perfil y funciones del líder .....	53
<b>III. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....</b>	<b>57</b>
3.1 Objetivos .....	57
3.2 Hipótesis .....	57

<b>IV. METODOLOGÍA</b> .....	59
4.1 Tipo de investigación.....	59
4.2 Población.....	59
4.3 Muestra .....	59
4.4 Instrumentos.....	60

<b>V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	64
5.1 Resultados .....	64
5.2 Conclusiones .....	78

<b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	90
-------------------------------	----

<b>APÉNDICE</b> .....	93
-----------------------	----

### **ÍNDICE DE CUADROS**

2.1 Necesidades según McClellan .....	52
5.1 Frecuencias de Factores del P-PIG. Personal Directivo..... y de Campo	74
5.2 Varianza Total Explicada del Personal Directivo .....	75
5.3 Varianza Total Explicada Personal Operativo .....	76

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

2.1 La dignidad.....	12
2.2 Círculo positivo de la autoestima. ....	14
2.3 Círculo negativo de la autoestima .....	14
2.4 Componentes del aprendizaje.....	18
2.5 Yo real y Yo ideal .....	29
5.1 Porcentaje de lesionados .....	66
5.2 Tipos de lesiones. ....	67
5.3 Accidentes por género.....	67

5.4 Factores que influyen en los actos inseguros .....	68
5.5 Manejo de valores y actos inseguros.....	69
5.6 Factores del desempeño asociados con accidentes.....	70
5.7 Estadísticos descriptivos. Personal Directivo.....	72
5.8 Estadísticos descriptivos. Personal de Campo.....	73

## I. INTRODUCCIÓN

Hablar de autoestima y desempeño parece un tema trillado, sin embargo, fundamentar esta relación desde las características de una empresa, de manera que retroalimente a todos sus integrantes sin etiquetarlos, requiere de un tratamiento cuidadoso.

Hablando de etiquetas, desde el enfoque administrativo Reyes Ponce (1997) menciona que para hablar de las empresas es importante diferenciarlas por el tipo de administración que las rige y las divide en públicas y privadas. Al respecto argumenta que la diferencia se basa en como se aplican las reglas en ambos tipos de administración y dice que “mientras que la compulsión sobre las personas es posible en la administración pública, en la privada todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

Se ha retomado esta clasificación del tipo de empresa porque la investigación se realizó en una organización paraestatal que entremezcla la condición de tener que apegarse (por los subsidios que recibe) a la normatividad gubernamental, y a la vez generar su autosuficiencia, generando un modelo mixto de administración.

La investigación gira en torno a la importancia que tiene la autoestima en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de servicios, cuyas actividades se consideran de alto riesgo y que tiene como problemática principal en la evaluación del desempeño de sus colaboradores, la reincidencia de accidentes de trabajo que han propiciado pérdidas humanas, a pesar de los programas de capacitación y entrenamiento en seguridad industrial que la organización da de manera permanente a los trabajadores.

La organización ha estado preocupada por el aumento del número de accidentes que desde el año 2003 ha ido en ascenso, contabilizando hasta el año

2006, 2 accidentes mortales, uno de ellos provocado por descarga eléctrica y el otro en un accidente automovilístico.

La empresa brinda capacitación desde que ingresan y los adiestran en los procesos para que conozcan como se debe realizar una maniobra de trabajo y el equipo que deben utilizar para llevarla a cabo. También cuenta con programas de actualización y supervisión (equipo nuevo, salud, desarrollo humano, grupos de excelencia.).

La organización ha buscado que el equipo que se les proporcione sea el adecuado, dotándolos de vehículos en buen estado, se dan estímulos por puntualidad y reconocimientos anuales a los *hombres seguros* (utilizan esta denominación para referirse a los trabajadores que no han tenido accidentes y que se ciñen a los procesos y normas establecidas por la organización) y su salario es de los más altos en la región.

Existe dentro del área de Desarrollo del Talento Humano un Programa de Capacitación para la vida, en el que, mediante videoconferencias se ofrecen pláticas sobre familia, trabajo en equipo, calidad, alto desempeño. Las videoconferencias se dan de manera simultánea, con una sede presencial y las demás a distancia, Se programa una temática para trasmitirla en la primera semana de cada mes de lunes a jueves.

Esta forma de trabajo tiene como ventaja que la información puede llegar a varios centros al mismo tiempo, sin embargo, una desventaja es que los trabajadores que no están en contacto directo con el ponente, pasan asistencia y se retiran o en aquellos centros en los que son forzados a permanecer el tiempo que dura la videoconferencia, se muestran pasivos, poco colaborativos y con poco interés por los temas, minimizando el impacto que puede tener de dicha capacitación.

Sobre el tema de autoestima se han realizado varias investigaciones, relacionadas con factores como el salario, liderazgo, condiciones de trabajo, desempeño, actitud positiva hacia la seguridad, por nombrar algunas.

Florence Stinglhamber en colaboración con otros autores (2005), publica en la revista *Journal of Applied Psychology* de la Asociación Americana de Psicología, una investigación denominada *Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem*. El estudio se llevó a cabo de manera experimental en un laboratorio y en el ámbito de trabajo en donde el líder de un grupo utilizaba procedimientos mas justos o menos justos para otorgar recompensas, cuando el trabajo se hacía correctamente y se apareo con el impacto que tenía la actuación del líder en la autoestima de los trabajadores, encontrando que una recompensa justa, tenía un efecto positivo, en aquellos trabajadores cuya autoestima era más alta.

Otra investigación relacionada es la que llevaron a cabo Niria Quintero, Nelly Africano y Elsis Faría (2005), titulada *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*, en donde relacionaron factores que inciden en el desempeño como satisfacción, autoestima, capacitación, salario y trabajo en equipo y lo relacionaron con el papel que el líder tenía y el clima laboral que generaba con dicha actuación. Encontraron que la satisfacción era buena en relación con el trabajo mismo y no con la valoración que el líder hacía de ella ni de la retribución económica que se daba, lo que además se veía afectado por la deficiente comunicación entre ambas partes.

Otro trabajo realizado por Mossholder, K. et. al., (1981) en la Universidad Auburn relaciona la percepción del rol o lugar que ocupa un trabajador con la satisfacción y el desempeño. Su hipótesis plantea que las actividades ambiguas generan conflicto y que la autoestima se presenta como un reflejo de la insatisfacción que dicha ambigüedad produce. Una conclusión de esta investigación se dirige al papel que juegan los directivos de la organización.

Sus variables fueron, autoestima, satisfacción y actividades ambiguas que generan conflicto en el individuo al no saber si está haciendo lo correcto y van en detrimento del nivel de autoestima. Mencionan que en cada caso detectaron la presencia de por lo menos dos de ellas.

Se encontró un estudio realizado en México sobre autoestima y desempeño de los estudiantes de la Universidad Anahuac (Vladimirsky G, et. al, 2006), sin embargo, el trabajo investigativo en empresas es sobre todo de carácter documental o lo se realiza por parte de consultores que promueven su servicio y por tanto, no se publican los resultados.

Rubio y Varas (1997), mencionan que para estudiar a las organizaciones es necesario considerar diversos factores que influyen en su peculiar dinámica de trabajo y bajo un enfoque sistémico. Consideran tres ámbitos: el macrosistema o ámbito sociocomunitario, el mesosistema o ámbito psicosocial y el microsistema o ámbito individual.

El primero está relacionado con las sociedades y comunidades, en tanto que los dos últimos involucran a las personas de manera colectiva e individual respectivamente. El objeto de estudio de esta tesis aborda, el ámbito psicosocial, y se toman como categorías de análisis, la autoestima de los individuos que colaboran en la organización, el nivel de desempeño de sus actividades y el papel del liderazgo en el logro de los objetivos organizacionales.

El problema planteado denotó fortalezas y debilidades tanto organizacionales como personales. Organizacionales debido a que, aunque filosóficamente se propone el trabajo en equipo, la capacitación técnica y humana, el seguimiento de las actividades de los colaboradores por parte de los directivos o líderes de proceso y una serie de estrategias enfocadas en los modelos actuales de calidad, en la cotidianidad lo esencial para la organización estudiada, es generar números que reflejen los resultados del trabajo interno y externo en la organización.

Otro factor que hizo que la realización de este proyecto tomara una importante relevancia y que figura como objetivos de la investigación, es la capacidad que los profesionales de la psicología pueden mostrar ante una organización para dar a conocer los aportes que en un contexto multidisciplinario pueden brindar, en beneficio de los intereses de los colaboradores y de la propia organización, ya que un alto porcentaje del personal que allí labora esta formado profesionalmente en áreas técnicas y los pocos profesionales del área social se han convertido en excelentes técnicos del comportamiento organizacional.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 AUTOESTIMA

“Sólo se podrá respetar a los demás cuando se respeta uno a sí mismo, dar cuando nos hemos dado y amar cuando nos amemos a nosotros mismos”.

Abraham Maslow

#### 2.1.1 Concepto

En este capítulo se explica el concepto de autoestima desde sus raíces etimológicas y se retoman las definiciones de algunos autores que han tratado sobre el tema, por ejemplo Renny Yagosesky, Viginia Satir, Francisco Masso.

Cada ser humano se caracteriza por tener grandes capacidades y/o habilidades que inciden en los tres aspectos fundamentales de su persona: cognitivo, emocional y social, los cuales permiten su desarrollo y que se le dé un sentido a sus acciones, se fije metas y genere las estrategias para alcanzarlas. Una pregunta básica es cómo logra el ser humano que estas capacidades y/o habilidades le permitan ser exitoso,

Varios autores han tratado de dar una respuesta que va ligada al hecho de que el niño desde que nace y se relaciona con su entorno, busca significados para crear y probar diferentes cosas que le serán de utilidad en etapas posteriores y que generan un aprendizaje que regirá su comportamiento posterior..

Susan Pick (1996), menciona que es importante que cuando los intentos del niño ante una situación no sean exitosos, los padres los impulsen a intentar de nuevo. Con esto el niño podrá percibir que la perseverancia es la madre de todos los triunfos y también que como humanos se tienen limitaciones. No es conveniente recriminarle o facilitarle la tarea porque el apoyo no debe perder su esencia y se dará en la medida en que el niño lo requiera e incluso lo solicite.

Es así como la confianza en sí mismo se va formando a lo largo de la vida, ésta a su vez forma la seguridad en si mismo, y de ahí el valor que cada individuo se otorga y que se ha denominado como Autoestima. Según Masso (1997) desde sus raíces etimológicas, “Auto (si mismo) y Estima (amor, aprecio), implica que quererse a sí mismo, no es un acto egoísta, ni enfermizo; es un sentimiento fundamental

Esta definición, da los componentes básicos de la autoestima, el amor, el respeto y la aceptación que cada individuo tiene de si mismo. Es probable que para poder entender claramente el concepto, deba considerarse que la autoestima no se forma de manera automática, es un proceso que se va dando al lo largo de la vida, en el que influyen factores externos al individuo, como la familia, la sociedad, la escuela y el trabajo y factores internos propios de las personas.

Cuando la autoestima no se desarrollo de manera adecuada, las personas crecen con inseguridad, con temores y con la creencia de que no llegará a cumplir sus objetivos, estancándose y a veces, obstaculizando el desarrollo de los que conviven con ellas. Una persona con estas características vive recriminando sus fracasos, es probable que culpe a otros por no haber logrado el éxito en lo que se propone, mostrando actitudes negativas como el enojo o la agresión, compulsividad o apatía entre otras conductas. La autoestima, por tanto, se ve reflejada en todos los ámbitos del ser humano, el trabajo es uno de ellos. Antes de entrar a este ámbito revisemos los conceptos de algunos autores.

Virginia Satir (1991) define la autoestima como, “la capacidad de valorar el yo, y con la que las personas pueden tratarse y pedir ser tratadas, con dignidad, amor y respeto en un contexto real y no en uno imaginario. Dicho de otra manera las personas que se aman y valoran, pueden amar y valorar a los demás, y enfrentan la realidad de manera adecuada, esto refleja una autoestima fuerte, convirtiéndose en el medio que permite ser mas humanos, saludables y felices, crear y conservar relaciones satisfactorias y ser individuos adecuados, eficaces y responsables.

Agrega que la autoestima debe alimentarse constantemente, habla de “la olla vacía” y dice que en la medida en que se comparte con otros, si el individuo no se reconoce a si mismos como valioso, esperando siempre que la retroalimentación llegue de fuera, entonces la olla se vaciará y ya no habrá nada más que dar.

Johnmarshall (1997) dice que la autoestima es el resultado final del funcionamiento adaptativo y productivo del yo, es estar a la altura de las aspiraciones personales y de las normas culturales exigidas, las cuales llevan preponderancia si la cultura en la que se desenvuelve la persona, influye demasiado en sus decisiones y formas de comportamiento.

Este autor explica que para obtener un bienestar psicológico se requiere revisar varios aspectos que son importantes para el adecuado funcionamiento y, cada uno de estos puntos es el resultado de varias búsquedas que hace la persona, estos son: Autoaceptación, autonomía, relaciones interpersonales positivas, dominio ambiental, propósito en la vida y crecimiento personal

Para Nathaniel Branden (1992) la autoestima es el juicio de valor mas importante para la persona, la evaluación que emiten sobre ellas mismas y que comúnmente no se experimenta en la conciencia, ni verbalmente, sino bajo la forma de un sentimiento que se mezcla entre las emociones, por lo que es difícil aislarla e identificarla, pues suele estar implicada en cada una de las respuestas que cotidianamente se dan. Es decir, según este autor la autoestima esta compuesta de emociones y sentimientos inconscientes, que solo salen a relucir en ciertos momentos.

Mauro Rodríguez Estrada (1988) asevera que “el individuo es la medida de su amor a si mismo; su autoestima es el marco de referencia desde el cual el se proyecta” por lo que refleja lo que hay en su interior, es por eso que la solución a muchos de los problemas que tienen las personas es identificar y arreglar primero lo que corresponde a ella misma, desde su interior, desde el inconsciente, y dejar de

preocuparse por juzgar y arreglar lo que esta fuera de ella. Una frase interesante es “el hombre es el único ser que tiene el poder de contemplar su vida, su actividad y el privilegio de la conciencia, esta lo lleva a buscar, transformar, escoger y decidir lo que es mejor para él” (Rodríguez, 1988, 12).

Todo esto lleva a concluir que la autoestima es un factor vital dentro de la vida del ser humano, de la cual es imposible escapar, es una estimación que los individuos se tienen a sí mismos, y que les hace evaluar lo que deberían ser o no ser, así como reconocer el valor que cada uno tiene de sí mismo,

La autoestima es un valor que va mucho mas allá de las cosas que se aprenden, de las incapacidades que se muestren, de lo que pretenden los demás que la persona haga. (Bucay, 2006). Para él, el significado de autoestima esta compuesto por 5 elementos que define de la siguiente manera:

Valor: Apreciación que se tiene cada persona.

Autonomía: libertad para la elección de las pautas y normas que rigen las decisiones.

Limites: la decisión de darse uno mismo un lugar y de ahí establecer una relación con los demás. Necesarios para sentirse respetable y valioso

Orgullo: conforme y contento de ser quien soy, con virtudes y defectos.

Recibir: sentirse digno de recibir como para permitirse aceptar de la vida lo que le ofrece.

La autoestima propicia que los individuos puedan asumirse como merecedores plenos de todo lo bueno que sucede, aceptando de buen grado los regalos, reconocimientos, halagos y caricias de quienes les rodean.

En el plano afectivo estimar es valorar, por lo que la autoestima es valorarse uno mismo. Una adecuada autoestima genera la capacidad para evaluarse a sí

mismo y encontrar las cosas valiosas que cada quien es capaz de valorarse adecuadamente.

Erich Fromm (2004) en su libro el arte de amar, habla del amor a sí mismo, y lo incluye en la valoración de uno mismo, dice que es una creencia común que amar a los demás es una virtud y amarse a uno mismo es un pecado, en la medida en que las personas se aman a sí mismos, aman a los demás.

La autoestima también puede describirse como una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de la felicidad. (Branden, 1992).

Esta valoración depende de lo que la persona hace por si misma y del grado de participación en su evaluación, condicionándose de esta manera, el proceso de desarrollo de las potencialidades humanas que le permitirá insertarse exitosamente en la sociedad.

### 2.1.2 Formación de la autoestima

Según Yagosesky (1997) " La autoestima se forma desde el nacimiento y es en el periodo entre los cinco a seis años de edad que empieza a afirmarse con base en los comentarios que hacen sobre su persona y su conducta, quienes rodean al niño, debido a que en esa edad al no tener el criterio suficiente para seleccionar la información, asume tanto los aspectos positivos como los negativos que se vierten sobre él y sobre su comportamiento.

Actores importantes en este aprendizaje son los padres, la escuela y sobre todo las personas de mayor edad que además son importantes para él. Para Yagosesky la formación de la autoestima, comienza en la niñez y perdura toda la vida, transformándose, fortaleciéndose y reformándose continuamente.

Entonces, se puede decir que las bases que regirán la actitud de una persona ante la vida, estará basada en el tipo de autoestima que haya formado y darán paso a un tipo de personalidad característica. En resumen, la personalidad puede considerarse como un sistema organizado que tenemos los individuos dentro de nosotros mismos, el cual determina actitudes, hábitos, cualidades y el desarrollo.

Cris Bolívar (1997), consultora de empresas y catedrática de la carrera de Psicología en la Universidad de Barcelona, hace énfasis en que la persona no nace con un concepto de lo que ella es, ni con una personalidad definida y que se van formando y desarrollando progresivamente en la medida en que se relaciona con el ambiente, mediante la internacionalización de las experiencias físicas, psicológicas y sociales que la persona obtiene durante su desarrollo. Menciona que es una característica que se aprende y que además, cambia y/o mejora a lo largo de toda la vida. Propone dos conceptos como componentes de la autoestima: el autoconocimiento y el autoconcepto.

El Autoconocimiento es un conjunto de datos que tiene la persona con respecto de su ser y sobre lo que no se aplica un juicio de valor. y los Ideales que tiene como persona, es decir lo que le gustaría o desearía ser, estos ideales constituyen el modelo que la persona tiene que enfrentar, enjuiciar y evaluar, lo que le imprime dirección a la vida y el autoconcepto son los elementos, que a su juicio, tiene para lograr dichos ideales. Este último es influenciado por la cultura en que está inserta la persona, si ambos aspectos se acercan, la autoestima será cada vez más positiva y si estos se alejan esta será cada vez más inadecuada.

Nathaniel Branden (1992) habla de la existencia de dos pilares de la Autoestima, y que son los que la sostienen:

Autoeficacia. Confianza en el funcionamiento de la mente y en la capacidad de comprender los hechos de la realidad, que como resultado da la capacidad de

pensar, en los procesos por los cuales juzga, elige y decide; dentro del marco de los intereses y necesidades de cada persona.

Autodignidad, sentido de mérito personal, brinda seguridad al expresar apropiadamente los pensamientos, deseos, necesidades, además de predisposición a experimentarse digno de éxito y felicidad. Al igual que los autores citados, Branden afirma que la combinación de factores internos y externos permitirán, o no, que se desarrollen estos dos componentes de la autoestima de manera adecuada. Por tanto la autoeficacia podría estar relacionada con los factores externos, en tanto que la Autodignidad podría ser parte de los factores internos.

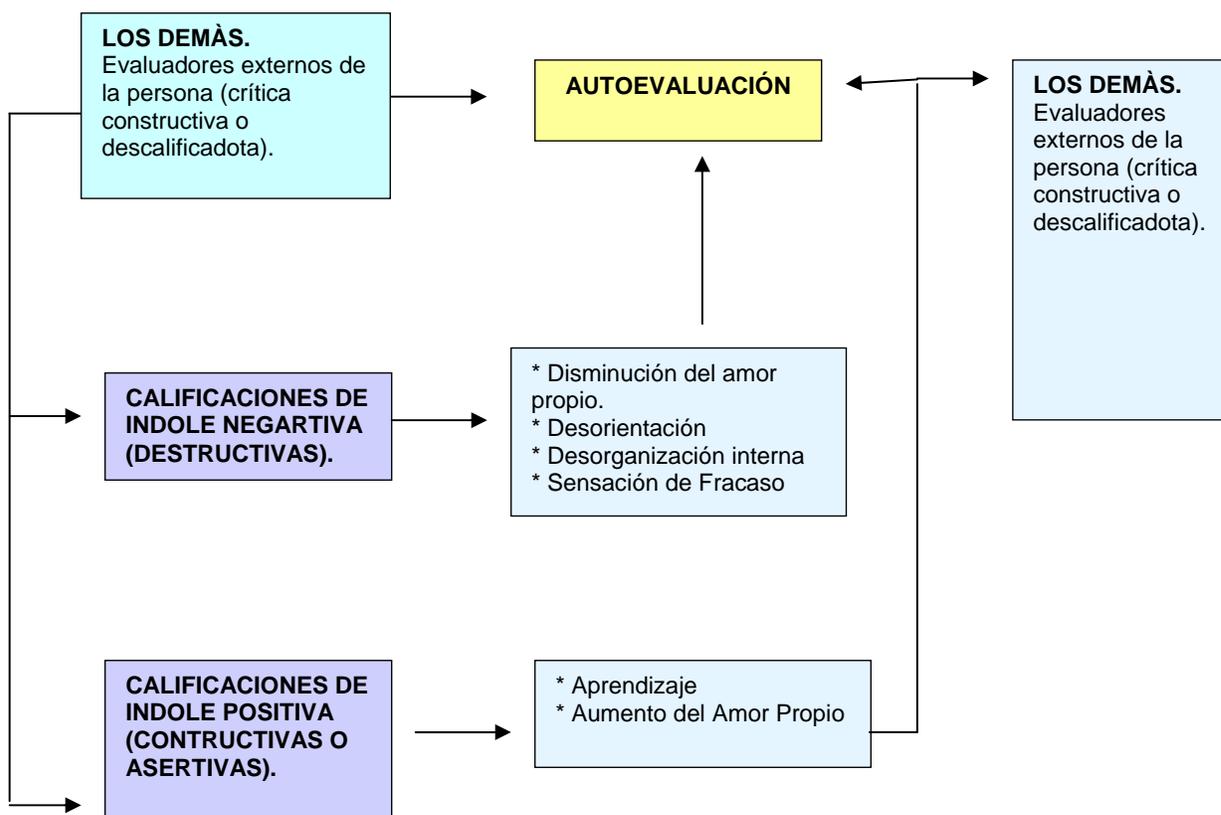


Figura 2.1 La Dignidad

La figura 2.1 muestra de manera gráfica los componentes de una situación cotidiana, donde la persona se encuentra expuesta a críticas. El arreglo propone estrategias que pueden servir para ser eficientes y salvaguardar la dignidad, produciendo seguridad y confianza en sí mismo. O bien puede convertirse en un círculo vicioso dependiendo de las habilidades de afrontamiento que tenga la persona.

Ya se ha mencionado que las críticas, reglas, deberes y el perfeccionismo, son aspectos que influyen negativamente en la autoestima, ya que no brindan la libertad y hacen que la persona se sienta agobiada y con sensaciones de insatisfacción al no lograr las metas que se halla propuesto.

Una forma coercitiva de hacerlos cumplir equivale a la crítica negativa y repercute en el mismo sentido en la autoestima.

Los individuos realizan una construcción interna según sus propias experiencias. Esta construcción tomará una forma positiva o negativa, dependiendo del contenido de dichas experiencias y del criterio de evaluación que se haga de ellas, es decir, están estrechamente relacionadas con la manera en como se expresa la situación, con el autoconcepto y con valoración de los éxitos y fracasos (yo pude, lo hice bien, tengo que mejorar). Estas expresiones se convierten en un premio para la persona y la dotan de energía.

La autoestima positiva, será un motor que desencadenara una conducta asertiva en las funciones afectivas y sociales, lo cual permite obtener agrado, satisfacción, gusto por lo que se realiza y acrecentar el amor propio.

La autoestima tiene entonces dos círculos: el círculo de la autoestima positiva y el círculo vicioso de la autoestima.

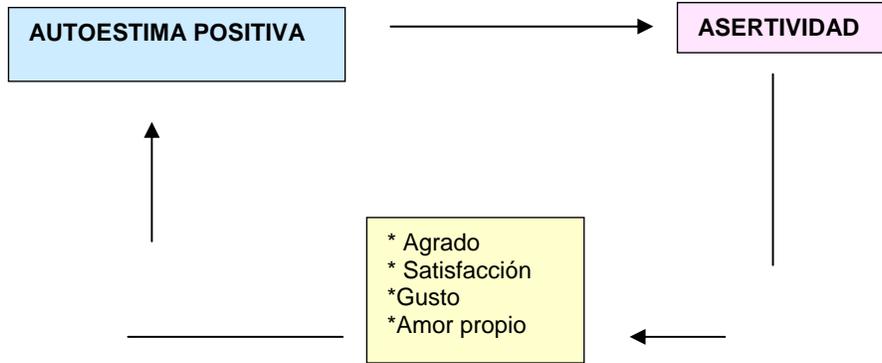


Figura 2.2 Círculo positivo de la autoestima

La figura muestra el flujo de la retroalimentación positiva del proceso interno de la construcción de la autoestima, sus componentes y posibles resultados en la conducta.

La siguiente figura muestra el proceso de Retroalimentación Negativa dentro de la construcción que se elabora a partir de un suceso,

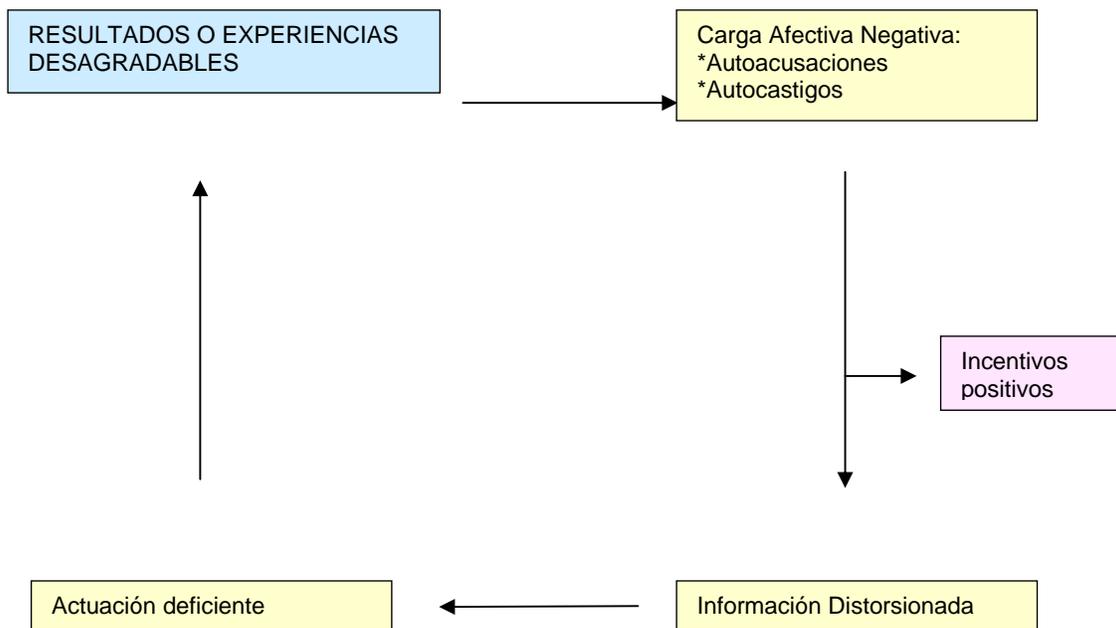


Figura 2.3 Círculo negativo de la autoestima

Flujo de la retroalimentación negativa del proceso interno de la construcción, muestra los componentes del círculo y sus posibles resultados en el comportamiento.

Se concluye este apartado con la idea de que, en la medida en que la persona cree en si misma, pone mas energía positiva y perseverancia ante los retos y desafíos, lo que le lleva a obtener éxito en mayor medida, lo cual refuerza su autoestima, cerrándose un círculo positivo, cuando este círculo es negativo al éxito, no hay tolerancia, se genera incertidumbre, miedo al cambio y a los retos.

### 2.1.3 Aprendizaje y autoestima

El aprendizaje es fundamental para la formación y construcción de la autoestima, y esta inmerso dentro este proceso. Para dar más claridad a la explicación sobre la manera en que se aprenden ciertos patrones, se dará una breve explicación sobre el proceso del aprendizaje.

El concepto Aprender, supone una actividad mental por medio de la cual se adquiere, retiene y utilizan los conocimientos y las habilidades, aprender entonces implica, que se ha producido un cambio o modificación en la respuesta, reacción, pensamiento, conducta o actitud de una persona.

El aprendizaje, es la ocupación más generalizada e importante del hombre, la gran tarea de la niñez y la juventud y el único medio de progresar en cualquier periodo de la vida. La capacidad de aprender es el don innato que tenemos los seres humanos, esta es la característica primaria de nuestra naturaleza racional, además de ser el fundamento de todo acto humano y logro, los psicólogos consideran que la capacidad de aprender constituye la inteligencia humana. Un concepto muy ligado al aprender es el aprendizaje.

Este puede definirse según Kelly (1955) como una actividad mental por medio de la cual el conocimiento, la habilidad, los hábitos, actitudes e ideales son adquiridos y utilizados, originando progresiva adaptación y modificación de la conducta.

El proceso de aprendizaje entonces, supone principalmente las capacidades y actividades por medio de las cuales el conocimiento es adquirido.

Sin el aprendizaje las personas no tendrían un conocimiento de las actividades que llevan a cabo, y no podrían realizarlas de manera sistemática, por lo que el crecimiento de la persona se estancaría o simplemente no se daría, y los ámbitos de la persona se verían deteriorados y la conducta se mostraría variante.

Pero ¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? La característica más significativa del aprendizaje es la actividad del que aprende, esto significa que dicho aprendizaje no puede ser solamente un proceso de asimilación o absorción pasiva del conocimiento, sino una adaptación, este esfuerzo está encaminado a un fin por parte de la persona que busca el aprender.

No depende solo de lo que ofrecen los libros, los profesores, los padres, los amigos, el medio, sino de la forma en que reacciona la mente de las personas a tales agentes externos. El aprendizaje es un autodesarrollo a través de la actividad autónoma, la cual incluye una organización e integración de experiencias por medio del intelecto y la voluntad, por lo que se produce un desarrollo de las habilidades individuales y de las potencialidades de la persona.

El factor más importante del aprendizaje es el intelecto, pero este no proporciona el conocimiento por sí solo, pues el proceso de aprendizaje incluye el desarrollo y la utilización de las facultades físicas y mentales, además de las potencialidades de la persona. Kelly (1955), dice que el aprendizaje tiene como plataforma dos aspectos: una base fisiológica que es la plasticidad del sistema nervioso y el fundamento mental que está constituido por el funcionamiento de las facultades cognoscitivas.

Estas potencialidades incluyen la percepción, imaginación, memoria, atención y los actos del intelecto, es decir, la formación de conceptos, juicios y

razonamientos, además no podemos dejar de lado a los sentimientos y emociones que constituyen también un factor importante dentro del aprendizaje, pues ayudan a la facilitación de este.

La formación de hábitos es un factor básico, lo aprendido por este medio se convierten en una adquisición permanente del conocimiento, si el hábito es apropiado por el sujeto, ya que todo aprendizaje sugiere un acto volitivo.

Un elemento importante que ejerce influencia sobre el funcionamiento satisfactorio del proceso de aprendizaje es: el estado de madurez de la persona que aprende. Y nos referimos a madurez física y mental.

Por tanto, el aprendizaje es un proceso que se lleva a cabo durante toda la vida, en diferentes formas, la estrategia más común de aprender la mayoría de las actividades que se realizan e incluso actitudes ante ciertos eventos, es el aprendizaje por observación. Desde que comenzamos a interactuar con el medio, es observando que aprendemos ciertas conductas, hábitos, formas de pensar y hasta de sentir.

#### 2.1.4 Aprendizaje por observación.

Este tipo de aprendizaje se inició con las teorías de Albert Bandura y Julian Rotter en la década de los setentas aproximadamente (citados en Dicaprio, 1989). Su teoría sobre el aprendizaje social retoma postulados de la teoría del refuerzo, propuesta por Skinner (Dicaprio, 1989), con la que no estaban totalmente de acuerdo, por lo que buscaron corregir algunos de los que consideraron errores del conductismo radical y añadieron conceptos originales a la teoría del aprendizaje al combinar el aspecto mecanicista de la teoría conductista con explicaciones influidas por los teóricos del aprendizaje cognoscitivo.

Albert Bandura, introduce la observación como una explicación del aprendizaje. Con base en estudios realizados por él y Walters en 1963 (citados por Dicaprio, 1989).

Bandura (1977) refuta el planteamiento del psicoanálisis acerca de que la ciencia de la conducta esta determinada por los factores inconscientes y expresa que estos no son muy útiles, pues no permiten predecir como se comportará una persona en una situación determinada, ni explican la amplia variación de la conducta en diferentes circunstancias.

De acuerdo con Bandura (1978) la conducta humana se debe a un determinismo reciproco que implica factores conductuales, cognoscitivos y ambientales. Los tres factores operan como “determinantes entrelazados” entre si.

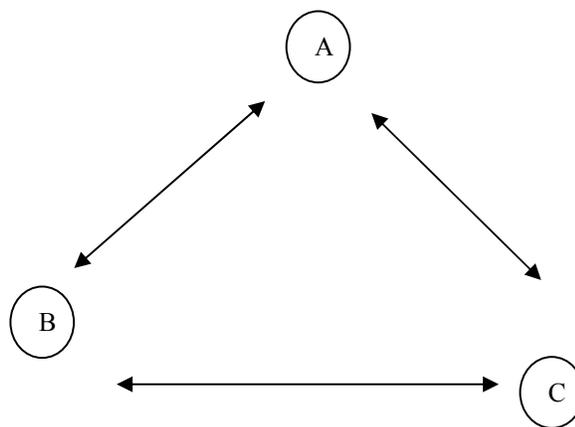


Figura 2.4 Componentes del aprendizaje

El diagrama muestra la interacción continua de los componentes conductuales (B), cognoscitivos (C) y ambientales que intervienen en el aprendizaje, de acuerdo con la teoría de Albert Bandura

Si se diagrama este proceso, cada factor como lo muestran las flechas, estaría apuntándose entre si para mostrar su interacción recíproca. (Ver Fig. 2.4)

En el concepto del determinismo reciproco de Bandura, postula que los estímulos ambientales influyen en la conducta, los factores personales individuales tales como las creencias y las expectativas influyen también en la manera en que

nos comportamos, pues los resultados de nuestra conducta sirven para cambiar el ambiente.

Muchos psicólogos han estado de acuerdo con Bandura en que la conducta surge de las interacciones de una persona y el ambiente en lugar de hacerlo de cualquier factor aislado. Las primeras conceptualizaciones han percibido a la persona o a la situación como agentes separados que se combinan para producir la conducta o han considerado a la conducta que se presenta, como un producto secundario que no entra en el proceso causal. Bandura opinó que su concepto es significativo por que enfatiza la naturaleza reciproca de la interacción en los tres factores.

Aunque las acciones son reguladas por sus consecuencias, los estímulos externos afectan la conducta a través de la intervención de procesos cognoscitivos y en el momento en que las personas están realizando algún comportamiento, piensan lo que están haciendo y esos pensamientos influyen en el modo en que su conducta es afectada por el ambiente.

Lo procesos cognoscitivos determinan cuales estímulos reconocerán, como se percibirán y como se actuará ante estos, también permiten usar símbolos y realizar el tipo de pensamiento que permite anticipar cursos de acción diferentes y sus consecuencias. Debido a que actuamos en forma reflexiva es que podemos cambiar nuestro ambiente de inmediato, al realizar esto preparamos reforzamientos para nosotros mismos e influimos en nuestra conducta.

Los procesos que se relacionan con el Yo desempeñan un papel importante en la teoría de Bandura pero el no concibe al Yo como un agente psíquico que controle la conducta, el utiliza el termino autosistema para referirse a “estructuras cognoscitivas que proporcionan mecanismos de referencia” una “serie de subfusiones para la percepción, evaluación y regulación de la conducta” (Bandura, 1978), el Yo en la teoría del aprendizaje social es un grupo de procesos y

estructuras cognoscitivas por las cuales las personas se relacionan con su ambiente y le ayudan a moldear su conducta.

Bandura señala que la mayor parte de la conducta humana es aprendida al seguir un modelo y no como lo plantea Skinner (citado por Dicaprio, 1989), a través de procesos de condicionamiento clásico y operante, además de que los modelos influyen en forma primaria por medio de la función informativa. Este tipo de aprendizaje no es una simple imitación, es un proceso de juicio activo y constructivo.

También menciona que el aprendizaje esta regido por cuatro procesos interrelacionados: proceso de atención, de retención, de reproducción motora y de motivación (Bandura, 1977), es decir, primero ponemos atención a la conducta, pero no la ejecuta de inmediato, es retenida y utilizada posteriormente.

Esta será una guía para la acción en ocasiones posteriores, por lo que la conducta se llevará a cabo en cuanto a espacio y tiempo de forma similar a la conducta original. Por ultimo la persona emitirá esa conducta, si las consecuencias son favorables y si son desfavorables, la probabilidad de que dicha conducta se presente nuevamente será.

Una aportación muy peculiar y que enfatiza el uso del ámbito cognitivo en el aprendizaje es la explicación del aprendizaje indirecto por observación que Bandura (1977), denominó como vicario. Un individuo puede aprender de una situación observando lo que ocurre a otros sin que necesariamente tenga que estar en ella y moldea su conducta basada en las consecuencias observadas y de la cual no fue partícipe. “Esto echaría abajo el adagio de que “nadie aprende en cabeza ajena”

En cambio Julian Rotter (citado por Dicaprio, 1989), enfatiza que es el significado subjetivo y la interpretación del ambiente lo que en realidad regula nuestras vidas. La efectividad del reforzamiento y la decisión de lo que se aprenderá depende de factores cognoscitivos internos.

En sus primeros años de investigación, llevó a cabo una serie de estudios experimentales, diseñados para revelar si las personas aprenden tareas y las ejecutan en forma diferente, de acuerdo a los reforzamientos que obtienen y a sus propias creencias.

Los resultados de estos experimentos lo llevaron a desarrollar la Escala IE (Inventario de Expectativas), la cual es una herramienta de evaluación significativa que mide la percepción de un individuo acerca del sitio de control (Rotter, 1966 citado en Dicaprio, 1989), o locus de control como lo denominaron inicialmente.

Rotter distingue dos sitios de control:

Control interno: Los individuos con control interno asumen que sus conductas y acciones, son consecuencias de sus propios actos.

Control externo: Los individuos creen que están sujetos a los caprichos del destino, la suerte u otras personas, por lo que consideran que el sitio de control esta fuera de ellos y que las consecuencias no están asociadas a sus actos, sino a la voluntad de otros.

La Escala Inventario de Expectativas, ha dado lugar a varios hallazgos, entre ellos que: la internalidad aumenta con la edad, pues conforme los niños crecen su sitio de control se vuelve más interno, se estabiliza en los años intermedios y no disminuye en la ancianidad. Ciertas prácticas paternas ayudan a fomentar una creencia en el control interno como: las condiciones afectuosas, responsables, de apoyo y el estímulo a la independencia. Esto podría asociarse con la madurez o estabilidad emocional.

Rotter planteó que la conducta humana es direccional y esta determinada por necesidades que pueden ser inferidas a través de la forma en la que un individuo interactúa con el ambiente y que esas necesidades constituyen un grupo de

conductas que están relacionadas con los mismos reforzamientos o similares (Rotter y Hochreich, 1975), haciendo una distinción entre el tipo de necesidades que aparecen:

Necesidades biológicas no aprendidas (instinto).

Necesidades psicológicas (asociación de experiencias con necesidades básicas).

Por medio de la investigación empírica, Rotter y Hochreich en 1975, (citados en Dicaprio 1989) establecieron seis categorías amplias de necesidades psicológicas:

1) Reconocimiento de posición: la necesidad de ser considerado competente en actividades sociales valoradas.

2) Dominación: necesidad de controlar a otros.

3) Independencia: necesidad de tomar decisiones propias y confiar en uno mismo.

4) Protección – dependencia: necesidad de hacer que otros prevengan la frustración o ayuden a obtener objetivos.

5) Amor y afecto: necesidad de ser aceptado y agradar a los demás.

6) Comodidad física: necesidades aprendidas de satisfacciones físicas asociadas con la seguridad.

Una necesidad tiene tres componentes básicos de acuerdo con su teoría:

Necesidad potencial: probabilidad de una serie de conductas dirigidas hacia el mismo objetivo, serán usadas en una situación determinada.

Libertad de movimiento: grado de expectativas de una persona de que una serie particular de respuestas conducirá al reforzamiento deseado.

Valor de la necesidad: importancia vinculada a los objetivos o el grado en que la persona prefiere un objetivo sobre otro.

Parece concluir que las conductas que se presentan, están vinculadas con una necesidad propia y aprendida. Relacionando sus planteamientos con lo que Bandura hace en su teoría del aprendizaje vicario, una conducta es aprendida al observarla y esta es generada en algún momento, de acuerdo a la experiencia y a la necesidad que se tenga en esa situación.

Bandura y Rotter (citados por Dicaprio, 1989) dan un enfoque científico contemporáneo de la personalidad, los teóricos cognoscitivos y de la conducta social y del aprendizaje, identifican que no se puede entender la conducta social y el aprendizaje de un individuo sin tomar en cuenta que es lo que está pasando por su mente. Además, ponen de manifiesto que la mente y sus procesos pueden ser investigados de manera científica.

El resultado de estas investigaciones, son dos teorías que buscan corregir algunos de los defectos de la teoría de la conducta y del aprendizaje interior, combinar sus discernimientos súbitos con los hallazgos más recientes en el área de la cognición y la psicología social.

Robbins (2004) sostiene que aunque la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante –es decir, asume que la conducta depende de sus consecuencias-, acepta el aprendizaje por observación y la importancia de la percepción para aprender. La influencia de los modelos es central desde el punto de

vista del aprendizaje social. De acuerdo a esta teoría se han descubierto cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá en un individuo:

- *Procesos de atención.* Aprendemos de un modelo solo cuando reconocemos y prestamos atención a sus características fundamentales. Nos influyen más los modelos atractivos, accesibles, importantes para nosotros o semejantes a nosotros en nuestra estima.
- *Procesos de retención.* La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo que observa, recuerde la acción del modelo, después de que éste ya no esté disponible.
- *Procesos de reproducción motriz.* después de que una persona vio una nueva conducta de parte del modelo, la observación debe convertirse en acto. Entonces, este proceso muestra que el individuo puede ejecutar las acciones representadas por el modelo.
- *Procesos de reforzamiento.* Los individuos se sentirán motivados a exhibir la conducta del modelo si reciben incentivos o recompensas. Los comportamientos reforzados positivamente recibirán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán más a menudo. (p.46-47).

Estos procesos no se dan de manera aislada con lo que sucede en el entorno, el aprendizaje tiene que ver, en cierto modo, con la vía por la cual se aprende. Los seres humanos imitan para hacerse llegar los conocimientos que permiten su desarrollo cognitivo, por lo que el modelamiento, término utilizado por el condicionamiento operante, está vigente como forma de explicación de la conducta en las teorías del aprendizaje.

El modelamiento como una herramienta de la administración se refiere al tipo de aprendizaje que una persona adquiere observando el comportamiento

deseado en otras personas. En este sentido es importante reflexionar sobre el modelo que ofrece la organización a sus trabajadores.

Un directivo apático con poco o nulo interés en realizar sus actividades, solo tendrá como resultado que sus colaboradores no sean participativos en las toma de decisiones para la realización de las tareas asignadas; por el contrario, un directivo activo y propositivo que refleje el compromiso con la organización y con sus trabajadores obtendrá como resultado un equipo de trabajo comprometido consigo mismo, con la organización y con sus compañeros.

Como el aprendizaje también ocurre en el trabajo y no es posible estar modelando continuamente o verificando que se observe la acción del que hace las veces de modelo, los directivos deberán interesarse en como hacer que sus empleados se conduzcan de forma más benéfica para la organización. Cuando pretendemos formar a los individuos conduciendo gradualmente su aprendizaje, se dice que se moldea su conducta. Este es otro concepto proveniente de la corriente conductual. Además modelamiento y moldeamiento van por lo general de la mano.

Considérese la situación en la que el comportamiento de un empleado es significativamente diferente del que quiere la administración. Si la administración lo recompensa solo cuando muestre las respuestas deseadas, se daría muy poco reforzamiento. En tal caso, el moldeamiento ofrece un método lógico para conseguir las conductas esperadas.

Para moldear la conducta es necesario reforzar sistemáticamente cada paso en que el individuo se acerca a la respuesta buscada. Si un empleado que siempre llega media hora tarde al trabajo se presenta un día con nada más 20 minutos de retraso, se puede reforzar tal avance, estaríamos utilizando un reforzamiento por aproximaciones sucesivas. El reforzamiento se incrementaría a medida que las respuestas se acercaran a la conducta deseada.

Existen cuatro formas de moldear el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción. Seguir una respuesta con algo agradable se llama reforzamiento positivo, por ejemplo, un líder que elogia o retroalimenta positivamente a un trabajador por una actividad bien ejecutada. Por el contrario a la respuesta que se da con la terminación o el retiro de algo agradable se llama reforzamiento negativo, un ejemplo de esto sería que un líder ignore el desempeño de un trabajador.

El castigo consiste en establecer una condición desagradable con el objeto de eliminar un comportamiento indeseable. Imponer a un empleado una suspensión de dos días sin goce de sueldo por llegar en estado de ebriedad es un ejemplo de castigo. Se llama *extinción* a la conducta disminuida, debido al acto de suspender un reforzamiento que mantiene una conducta. Cuando ésta deja de reforzarse, se extingue gradualmente.

Los directivos que quieren sobrevalorar sus decisiones desalentando las ideas de sus trabajadores, puede eliminar la participación de estos para la toma de decisiones y desarrollo de sus actividades, teniendo como posible resultado que se generalice y disminuya o desaparezca la participación de los trabajadores en todas las áreas. Tanto el castigo como la extinción debilitan el comportamiento y disminuyen su frecuencia sucesiva.

Mediante una investigación realizada en el año 1963, Costello y Zalkind sostienen que el reforzamiento, ya sea positivo o negativo, tiene antecedentes impresionantes como herramienta de moldeamiento. Una revisión de los resultados de las investigaciones sobre el efecto del reforzamiento en la conducta en las organizaciones lleva a concluir que:

- a) es necesario algún tipo de reforzamiento para producir un cambio en la conducta.
- b) algunas recompensas son más efectivas que otras en las organizaciones.

- c) la velocidad con la que tiene lugar el aprendizaje y la permanencia de sus efectos estarán determinadas por el tiempo del reforzamiento (Robbins, 2004, pag. 49)

Teniendo en cuenta que los seres humanos aprenden por medio de la observación y del modelo que nos presenta el entorno, reforzando conductas tanto positiva como negativamente, el individuo emplea sus propios procesos mentales con el fin de igualar o imitar dicha conducta. Por lo anterior varios autores se han dado a la tarea de explicar tales procesos.

Si ligamos lo que se revisó sobre la teoría del aprendizaje y la autoestima, tenemos que también se puede aprender a tener autoestima negativa o positiva a través de la observación, tal vez la valoración de la conducta (autoestima), se contraponga en ocasiones con la percepción de sí mismo (autoconcepto) y esto genere un conflicto al tener que tomar una decisión relacionada con aspectos personales o laborales.

#### 2.1.5 Niveles de Autoestima.

Muchas de los libros de superación personal que actualmente circulan hasta en los puestos de periódicos, son solo un reflejo de la necesidad que muestran las personas por reencontrarse, necesidad que el mercado “atiende” de manera indiscriminada, poco ética y en muchas ocasiones nada profesional. Este tipo de literatura da recomendaciones sobre como elevar la autoestima, y llega a ser tanta la necesidad de re-conocerse, que pareciera que con el hecho de comprar el libro más vendido del mes, se recuperará o mejorará la autoestima.

Virginia Satir (1991) dice que cuando una persona se siente bien consigo misma y se agrada, hay magnificas posibilidades de que pueda enfrentar la vida desde una postura de dignidad, sinceridad, fortaleza, amor y realidad.

En cambio una persona que se desprecia, se siente limitada, disgustada o tiene alguna actitud negativa, su energía se vuelve difusa y fragmentada, el yo se debilita hasta sentirse una víctima derrotada por la vida, no se agrada y se devalúa, enfrentando a la vida desde una postura de temor e impotencia, no solo se siente víctima, actúa como tal. Se castiga ciegamente y hace lo mismo con los demás, puede ser sumiso y a la vez tiránico, responsabiliza a los otros de sus actos.

Siente que no cuenta, percibe constante amenaza de rechazo y carece de la capacidad para conservar una perspectiva de si mismo, de los demás y los acontecimientos. Quienes no se aman pueden incluso convertirse en instrumentos de destrucción a manos de seres sin escrúpulos.

Esto puede llevarlos a un estado de depresión, que puede enmascara de muchas formas, como agresividad, egoísmo, prepotencia e incluso una seguridad en si mismo falsa.

Jorge Bucay (2006) señala que no es señal de una adecuada autoestima, pensar que se es lo que no es, es decir, tener una negación o un delirio de la realidad, de lo que en realidad se es.

Una persona con una adecuada autoestima puede expresarse afirmando: "Sí, en algunos aspectos soy un poco tonto, ¿y que? ¿Por qué todo el mundo tiene que ser inteligente?, hay muchas cosas que puedo hacer tan bien como otros y unas pocas que puedo hacer mejor que la mayoría".

Saber y declarar, sin avergonzarse, que existen aspectos en los que se tienen ciertas capacidades y saber sin sentirse mal que hay otras que no se tienen. efectuar este balance es una de las áreas de oportunidad, cuando nos cuesta trabajo reconocernos tal y como somos, es allí en donde hay que mejorar, más que en la No Habilidad que se pretende ocultar.

Hablar de capacidades e incapacidades relacionadas con la autoestima requiere detectar áreas de oportunidad en lo cognitivo, en lo emocional y en lo social, no en lo psicomotor o en el estándar de conocimientos teóricos. Descubrir áreas de mejora permite avanzar y hace que las personas se sientan, tranquilas, confiadas y despreocupadas.

Cuando ocultamos el poco o nulo dominio que tenemos de un evento, se presenta, el estrés, el temor, la inseguridad y la preocupación: ninguno de estos elementos de acuerdo a los autores que se han revisado coadyuva al desarrollo y a lograr el éxito.

Bucay (2006), basa su teoría en un yo real y en un yo ideal y concluye que la autoestima positiva está relacionada con el Yo real que es tangible y perceptible, en tanto que la autoestima negativa, hace mancuerna con el Yo ideal y sufre por la utopía de alcanzarlo. (Ver Fig. 2.5).

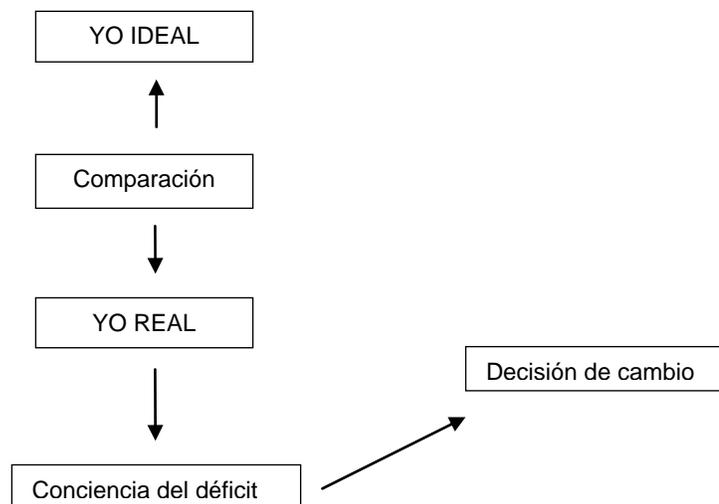


Figura 2.5 Yo real –Yo ideal

En la figura 2.5 se muestra gráficamente la comparación d el Yo real y el Yo Ideal, ponderando la conciencia del déficit para buscar el cambio de actitud y mejorar. Este paso es muy importante para convertir la autoestima negativa en positiva.

¿Cuál es entonces el perfil de una persona con autoestima positiva y que aspectos lo diferencian de un individuo con una autoestima negativa? La persona que tiene una autoestima positiva (eficiente), experimenta un sano sentimiento de agrado y satisfacción de si misma, se conoce, acepta y valora todas sus virtudes, defectos y posibilidades. Las limitaciones no disminuyen su valor especial como persona, descubriendo que es una persona importante y la importancia de cuidarse.

Acepta y valora a los demás como son, por lo que puede establece relaciones sanas, comunicándose en forma clara y directa con los demás. Permite que las personas elijan por si solos, sin presionarlos para inducirlos en sus preferencias, tiene el valor para asumir riesgos y enfrentar los fracasos y frustraciones, tomando estas como oportunidades para aprender y crecer, por lo que los asume como un desafío, separándolos de si mismo, aprendiendo de los errores para no repetirlos.

Autoestima Negativa. Una persona que manifiesta una autoestima negativa (deficiente), se siente descontenta consigo misma, considerándose de poco valor y en casos extremos se observa sin valor alguno, .tiene conciencia de sus defectos, pero tiende a sobredimensionarlos, por lo que llega a no conocerse, ni saber quien es, cuales son sus capacidades y habilidades.

Es frecuente encontrar en estas personas actitudes quejumbrosas y criticas, regularmente son inseguras, inhibidas y poco sociables, perfeccionistas, desafiantes o derrotistas y parecen poco vitales, demostrando una falta de espontaneidad, esto los lleva a tener actitudes agresivas.

Muestran una necesidad compulsiva y tratan de llamar la atención. Requieren constantemente de aprobación, muestras de afecto y valoración. Llegan a sentir un temor excesivo a equivocarse, por lo que prefieren decir: no se, lo que los vuelve dependientes y aunque son creativos suelen ser perezosos. Tienen dificultad

para aceptar y valorar a los otros como son, por lo que pueden ser incisivos con las personas para cambiarlos a modo de compensación.

Comúnmente poseen una sensibilidad especial ante cualquier actitud que los haga sentirse postergados o rechazados, provocando que no establezca relaciones sanas y su comunicación no es asertiva.

Como se ha citado, el ambiente tiene gran importancia en la Autoestima de las personas, por lo que ahora analizaremos como es que la autoestima de las personas influye en su ambiente laboral,

#### 2.1.6 La Autoestima en las organizaciones.

Para retomar el tema de la autoestima en el trabajo, es importante contextualizar primero el concepto de trabajo. Mariano Noriega (1991), en su artículo En defensa de la salud en el trabajo, menciona que de acuerdo a la definición de Carlos Marx, el trabajo es una actividad productiva que crea al hombre y le permite recrear los bienes materiales que satisfacen sus necesidades. El trabajo plantea exigencias que pueden estar por encima de la capacidad del trabajador.

Las organizaciones son unidades sociales, creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos, por lo que cuentan con recursos materiales (dinero, mobiliario, materia prima, instalaciones, entre otras) y técnicos (misión, visión, procedimientos, instructivos, políticas, sistemas, entre otros), y con un recurso muy importante el recurso Humano, que aporta los conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, y constituye la parte dinámica de la organización. (Chiavenato, 2004)

Las personas al laborar jornadas de 8 horas en promedio, dedican una tercera parte de su vida al ámbito laboral. Por lo que es importante que cuenten con las condiciones propicias para desempeñar de manera saludable la labor asignada,

Si las condiciones se dan de esa manera la empresa asegurará que la misión, visión y objetivos de la organización se cumpla en beneficio de todos los colaboradores.

Davis, K. (1991), habla de la calidad de vida en el trabajo y cita que para que ambas partes estén satisfechas, la organización y el trabajador, debe haber reglas claras, una comunicación abierta ya que con ello se constituirá el contrato psicológico, bajo el cual se labora y que al no ser escrito, se asume, no se firma por parte del trabajador.

Esto concuerda con la investigación realizada en la Universidad de Auburn (1981), sobre la percepción del rol, la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores, en donde explica como la imprecisión del papel que se juega en una organización lleva a generar insatisfacción y es allí donde la autoestima juega un papel importante, ya en su trabajo encontró que quienes tenían un mayor nivel de autoestima, se desmotivaban a más largo plazo e incluso algunos seguían motivados.

Entonces, retomando a Rotter, J. (citado por Dicaprio, 1989) con el modelo de las expectativas es muy importante generar la motivación del trabajador, a través de la claridad de las condiciones de trabajo, ya que toda conducta es generada por algún motivo, como un motor que impulsa al organismo a realizar una acción encaminada a la satisfacción de una necesidad.

El proceso administrativo plantea por lo menos cuatro etapas que la organización debe atender debidamente, si quiere ser competitiva y productiva: La planeación de Recursos, integración de los recursos humanos, su mantenimiento y su evaluación.

Como parte del mantenimiento del recurso humano está la motivación, a través de los incentivos (positivos o negativos), y aunque se puede pensar que el principal incentivo positivo es el dinero y el negativo es el temor al desempleo, en los

últimos años se ha demostrado que no es una constante para todas las personas, ya que el ambiente de trabajo, el bienestar y las actividades sociales, suelen ser también un incentivo para las personas.

Manríquez, M. E. (2006) en su investigación titulada “La significación en la cultura. Concepto base para el aprendizaje organizacional”, manejó tres aspectos; el aprendizaje, la cultura y la significación y que, este último le permitió indagar sobre la forma en que se aprende en las empresas, generalmente mediante el método tradicional que alecciona al trabajador y sin embargo, no promueve competencias como la iniciativa y la creatividad, ni el trabajo en equipo.

Hace hincapié en que toda organización está inmersa en una cultura que le es propia y a través de la cual se comunican los colaboradores y se relacionan laboral y personalmente. Observó que los trabajadores se sentían más satisfechos y mejor reconocidos cuando colaboraban con alguna idea novedosa acerca del trabajo y eran retroalimentados y halagados, tanto por los directivos como por sus propios compañeros y por tanto su nivel de autoestima también se reforzaba. Su enfoque es cognoscitivo.

Sobre la autoestima dice que esta muy relacionada con la y que es la clave de la productividad, por lo que es conveniente tener especial cuidado cuando se promueve una autoestima positiva, porque será importante generar circunstancias en donde los miembros puedan verse a sí mismos como la clase de personas que ellos desean ser.

Entonces cuando mas se parece una persona a la idealización que ha interiorizado sobre si misma, mas se agrada y mas se eleva su autoestima.

Asegura que cualquier formulación filosófica que impulse en los miembros de una organización la idea de su pertenencia a ella, puede promover un incremento en la significancia, competencia, satisfacción y probablemente un mayor

sentido de identidad, por lo que funcionará como un estímulo que atrae los talentos hacia el interior de la organización, actuará como el mejor de los factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí mismo en la consecución de los objetivos organizacionales (Zepeda, 1999).

Por último, hace referencia a que las personas pueden gozar de buena autoestima y tener una buena disposición para el trabajo, cuando ingresan a la organización, sin embargo, su desempeño se puede ver afectado por la interacción social y laboral, por el tipo de liderazgo y por el no cumplimiento de expectativas entre otras cosas.

Como se ha comentado a lo largo de este capítulo el nivel de autoestima que tenga una persona, puede verse modificada o influenciada por diversos factores que inciden en el ámbito laboral. La comunicación, el liderazgo, la seguridad laboral, el salario, la seguridad laboral, las prestaciones el clima laboral, el trabajo en equipo.

Una autoestima positiva alta, mejorará las relaciones interpersonales, la disposición de ánimo de los trabajadores, su nivel de responsabilidad con la organización y con su persona. Un punto básico para que el estado de ánimo de los trabajadores se eleve, estriba en la equidad y en las relaciones interpersonales.

Es por eso que se considera de suma importancia que los directivos y encargados de las áreas formen parte del equipo de trabajo, sus funciones hacen que lo encabezen y las relaciones que formen parte de ellos.

Un buen programa de mejoramiento y mantenimiento de la autoestima es aquel que deja de lado la individualidad, para dar paso a la colectividad. Jaime Grados (2004), utilizó como eslogan de un evento de Psicología del Trabajo: “Nadie sabe más que todos juntos”

## 2.2 DESEMPEÑO LABORAL

En este capítulo se desarrollarán elementos básicos del concepto de Desempeño laboral que constituye la segunda categoría de análisis. Existe muy poca literatura al respecto, ya que la mayoría se refiere a la evaluación del desempeño y no al estudio de éste como tal.

La bibliografía que desarrolla esta temática pertenece al área administrativa. Los estudiosos del comportamiento organizacional y social parecen no estar de acuerdo con la forma en que se aborda el desempeño y su evaluación por parte de los administradores por considerarlo básicamente evaluativo y por ello, han dirigido sus esfuerzos a incursionar en el estudio y explicación de elementos que generan un alto desempeño, que están dentro del orden de lo psicosocial y que son inherentes tanto al hombre como a la organización: el clima, laboral, la satisfacción, las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y las competencias personales.

### 2.2.1 Definición.

El desempeño laboral lo define Álvarez (2002), como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y con las dificultades que se presentan para lograr un adecuado desempeño con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Dos ejemplos son el grado de ausentismo y el índice de rotación de personal,

Para Werther y Davis (1996), el desempeño laboral debe ser evaluado por la organización y al referirse al sistema de evaluación, establecen que con frecuencia, una característica personal puede convertirse en un logro y debe ser revisado y evaluado. Esta postura magnifica los resultados cuantitativos del trabajo;

la consecución de objetivos, el cumplimiento de las tareas, la cantidad de productos o servicios por parte del trabajador y probablemente el ahorro de insumos. El aspecto cualitativo tiene por lo menos tres elementos que es importante revisar: la calidad de los productos y servicios, la seguridad laboral y la calidad de vida en el trabajo.

Billikopf, E. G. (2003) en su artículo Cultivando la productividad del personal, hace una disertación sobre el desempeño su evaluación. El es consultor agrícola, en el Estado de California, USA, un campo laboral poco atendido en México y que requiere de planes de mejoramiento ya que la alimentación es la base económica y social de cualquier país.

Su artículo menciona que no basta con hacer una buena selección del personal, es necesario evaluar y comparar el trabajo precisamente contra el perfil para el que el colaborador fue contratado.

Propone hablar de la evaluación del desempeño que todos conocemos y que abarca:

: a) la forma en que se lleva a cabo el trabajo, b) el aprovechamiento de los recursos y del tiempo empleado en esa tarea y los niveles de productividad alcanzados y de una evaluación negociada que tiene, según su argumento, el mérito de promover una comunicación más sincera, en ambos sentidos, porque se da entre el supervisor y el evaluado, obligándolos a asumir su responsabilidad y a incrementar la del supervisor por el mejoramiento del desempeño al escuchar las dificultades y propuestas del personal que él coordina.

Asegura que aunque cuestiona los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, no considera que deba desecharseles, sino que es importante cambiar la imagen del evaluador quien se constituye más en un juez del desempeño del trabajador que en un entrenador personal. Antes de ahondar en el tema que este

autor desarrolla, revisemos algunas definiciones y posturas de la evaluación del desempeño.

### 2.2.2 Evaluación del desempeño

Para Werther y Davis (1996), la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, y establece una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación que se haga, según estos autores, tendrá que ser válida, confiable y efectiva. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

La evaluación del desempeño desde estas definiciones, permite revisar las políticas en general, además de las que se relacionan con compensación. Si es posible ubicar las áreas de oportunidad mediante la comparación de lo que se espera que el trabajador realice y su eficiencia real habrá la posibilidad de analizar las causas que originan las dificultades para generar servicios o productos de mayor calidad y proponer estrategias que mejoren el desempeño,

Desde este punto de vista, evaluar el desempeño, ayuda a los dirigentes de una organización a tomar decisiones sobre ascensos, reubicaciones del personal, reestructuración de funciones y actividades al detectar errores en el diseño del puesto y determinar si existe la necesidad de volver a capacitar. Asimismo es posible observar si existen problemas personales que afecten el desempeño del cargo.

Una peculiaridad que se ha observado en las organizaciones es la deficiencia de criterios para evaluar al personal. En los formatos de evaluación, si aparecen los puntajes, por ejemplo, puede reducirse el nivel de objetividad al involucrar en la actividad emociones y sentimientos por parte de los evaluadores.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. (Chiavenato, 2004)

En cuanto a la evaluación del desempeño sintetizamos las ideas vertidas y coincidimos con Davis, K. (1999) en que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, e influir en el cumplimiento de las metas propuestas,

La organización estudiada, reporta a la alza su cumplimiento de metas de servicio al cliente, la satisfacción de los usuarios. Tiene programas de capacitación técnica y en el ámbito del Desarrollo Humano, Su área débil o de oportunidad ha sido el control de actos inseguros porque los equipos y las medidas se llevan de manera organizada y puntual.

Otro aspecto que se relaciona con el desempeño es el tipo de liderazgo que una organización despliega y que en la organización con la que se desarrolló el proyecto, podría clasificarse como autoritario benévolo y al que hacemos alusión debido al Modelo Centrado en la Estrategia en el que basan sus actividades y que requiere de una combinación de flexibilidad y direccionalidad.

El modelo que rige a la organización en estudio tiene como base el Programa Baldrige National Quality Program, USA, que está clasificado como un modelo de excelencia y al que caracterizaremos para centrar los indicadores que se evaluaron, está clasificado dentro de los modelos flexibles y se revisará de manera breve para contextualizar a la organización en que se realizó esta la investigación.

### 2.2.3 Modelo flexible para la evaluación del desempeño.

El Modelo de Excelencia constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, maneja tres importantes propósitos para fortalecer la competitividad de las organizaciones y son las siguientes:

- ✍ Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- ✍ Facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y;
- ✍ Servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El Modelo de Excelencia está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- ✍ Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a mantener la sustentabilidad de la organización.
- ✍ La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- ✍ Aprendizaje, tanto organizacional como personal.

#### Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia esta basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales:

- Liderazgo visionario
- Excelencia impulsada por el cliente
- Aprendizaje organizacional y personal
- Valoración de las personas y de los asociados
- Agilidad

- Orientación hacia el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor
- Perspectiva de sistema

Estos valores y conceptos, descritos a continuación, son creencias comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño. Son además, la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado hacia la obtención de resultados, lo que, a su vez, crea una base para la acción y la retroalimentación.

La alta dirección de la organización debe fijar las estrategias a utilizar, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles e instaurar altas expectativas de desempeño. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés<sup>1</sup>. Los líderes requieren garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sustentabilidad organizacional.

Los valores y estrategias deben ayudar a conducir todas las actividades y decisiones de la organización. La alta dirección debe inspirar y motivar a todas a todos los colaboradores; así como, estimular a contribuir, desarrollarse y aprender, a ser innovadores y creativos.

La alta dirección debe ser responsable del cuerpo de gobierno de la organización, de sus acciones y desempeño. El cuerpo de gobierno debe ser responsable, en última instancia, y ante todos los grupos de interés, por los valores, acciones y desempeño de toda la organización y de la alta dirección.

A través de su conducta ética y sus funciones personales en la planificación, la comunicación, el coaching, el desarrollo de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento de las personas, la alta dirección debe servir como modelo de roles. De esta manera, los líderes pueden reforzar valores y expectativas de desempeño, al tiempo que construyen liderazgo, compromiso e iniciativa en toda la organización.

La calidad y el desempeño son juzgados por los clientes de la organización. Por ello, la organización debe tomar en cuenta los aspectos que proporcionan valor al servicio, todas las características de los productos y servicios y todos los canales de acceso de los clientes.

Pero no sólo el cumplimiento de las tareas asignadas y con ello la satisfacción del cliente es lo que marca la calidad del desempeño. La integridad personal y el cuidado de la salud de los trabajadores es otro indicador importante, así como el apego a las normas que garantiza su cumplimiento y efectividad.

La evaluación del desempeño negociada es un método que tiene como base la comunicación y la claridad en los criterios, así como la retroalimentación a los evaluados. Tiene por objetivo aumentar la comunicación entre los involucrados en el proceso. Coadyuva también a la resolución de conflictos o mejora de la comunicación y lo hace 1) antes de que los conflictos lleguen a un punto arraigado, 2) se hace entre jefes y subalternos, donde puede haber grandes diferencias de poder (jerárquicas) y 3) con algunos ajustes, a mejorar la comunicación con los dueños o entre otros individuos que trabajan en el mismo nivel empresarial.

Como es participativo y es bidireccional, el facilitador solicita que desarrollen cuatro listas para presentarlas al evaluador durante la sesión de entrevista, el también llenara éstas primeras tres listas. La primera es para que el trabajador cite las áreas en las que su desempeño es bueno, sus aportaciones a la empresa.

En el segundo mencionará las áreas donde ha mejorado recientemente por un periodo previamente determinado por el evaluador (en promedio un año).

El tercero es para que apunte las áreas en las que el evaluado piensa que podría hacer mejoras. Es importante planear la sesión y dar el tiempo suficiente para que se realice, tranquila y críticamente esta evaluación. Las hojas que llena el evaluador son con el mismo sentido, sólo que con su opinión que arma un proceso de autoevaluación-retroalimentación.

La información obtenida hasta ahora se comparte, constituyendo en ocasiones un área difícil de abordar sobre todo si no se ha entendido claramente el fin de la evaluación. Una cuarta lista deberá ser preparada antes de una segunda sesión y se refiere a los cambios que el trabajador considera que puede hacer por sí mismo.

#### 2.2.4 Aspectos organizacionales y personales a evaluar.

Algunos de los aspectos organizacionales que deberán evaluarse son: el horario, la turnicidad, las prestaciones sociales, la asignación de un área de trabajo, la capacitación sobre sus actividades a nivel de inducción, reglamentos y lineamientos que tenga que observar, el salario y la forma de pago, así como el tipo de contratación, los programas y normas de seguridad.

Guillén, G. (2000, p. 259) hace una pregunta interesante al referirse a la evaluación del desempeño; ¿Evaluamos resultados o desempeños? y define ambos conceptos. Desde su propia definición la evaluación de resultados es “productos del trabajo que consigue el trabajador por su forma de hacer” y evaluación del desempeño la describe como “la forma de hacer o trabajar mediante el cual el evaluado consigue mejores o peores resultados”.

Expone la idea de que si se evalúan los resultados, se puede valorar el grado de éxito que un trabajador tiene en su puesto con la limitante de no poder identificar que influyó en su rendimiento. Su propuesta, por tanto, va en el sentido de evaluar resultados y desempeño: que hace y cuanto hace además de considerar cómo lo hace y con qué conocimientos y actitud lleva a cabo su trabajo. (Guillén, G. 2000, p. 265).

Desde la perspectiva organizacional, por tanto, queda muy soslayada la evaluación de las habilidades y actitudes que se tienen hacia el autocuidado y que coadyuvan a garantizar la Seguridad en el trabajo, ya que los instrumentos evalúan Accidentes y no medidas de prevención que el trabajador lleva a cabo para salvaguardar su integridad. Los problemas de seguridad pueden generarse por factores observables como cualquier situación o condición del ambiente de trabajo que produzca una lesión.

Por ejemplo, las característica y/o estado de la herramienta, estructuras, espacio físico, entre otros, denominados condiciones inseguras y que en ocasiones están directamente relacionadas con el riesgo del trabajo realizado.

El segundo rubro no es tan visibles y los que es más difícil encontrar la causa específica, son: ciertas acciones que hace la persona o bien que no hace y que puede dar como resultado un accidente y que los legos en materia de seguridad llaman actos inseguros.

Existen algunos factores adicionales y que de manera indirecta inciden en la seguridad laboral e industrial como el giro de la empresa, el adecuado uso de la tecnología, el liderazgo, y las actitudes de los trabajadores. La investigación se centra en los dos últimos rubros, debido a que el comportamiento individual, sumado, uno a uno, da paso al comportamiento organizacional y a una cultura laboral propia. Para justificar esta propuesta se revisa la siguiente cita.

“Hasta hace pocas décadas, los patrones consideraban que la salud y la seguridad de los trabajadores no representaban una preocupación seria, ya que habían pasado a la historia los talleres insalubres oscuros y peligrosos del inicio de la industrialización. Después se diseñaron plantas, maquinaria y herramientas, por lo que se considera que las nuevas instalaciones eran un buen lugar de trabajo.

Pero esa confianza se desvaneció con las estadísticas que indicaban aumentos de accidentes, y con el descubrimiento de que muchos materiales y procesos utilizados en la fabricación son una amenaza a largo plazo para la salud y aún para la vida misma de los trabajadores. La higiene y seguridad de los trabajadores es un problema complejo y de múltiples aspectos” (Rodríguez V. (2007, p. 333).

Gracias al interés puesto en este factor del desempeño laboral, se llegó a la conclusión de que los accidentes laborales se debían a condiciones físicas y mecánicas peligrosas, no previstas. Fue entonces que se creó el concepto de seguridad industrial, que posteriormente se denominó seguridad laboral o seguridad en el trabajo cuya orientación fue preventiva, enfocada al control de las condiciones físicas y mecánicas para eliminar la inseguridad en el trabajo y la atención se dirigió hacia los siguientes aspectos.

*Tipo de industria:* Algunos puestos son más peligrosos que otros. Según el tamaño de la organización, las probabilidades de que un empleado sufra una lesión 5 a 10 veces mayores en la construcción que en organismos de servicio. La industria química tiene un bajo índice de accidentes, pero en cambio en ella se da el problema de enfermedades profesionales.

*Actitudes gerenciales:* Las políticas de la dirección superior y sus esfuerzos también influyen. Las grandes empresas tienen mejores historiales que las medianas y pequeñas empresas.

*Tecnología:* Esta tiene gran responsabilidad. En la industria se están empleando equipos de alta velocidad, rayos láser y sustancias radiactivas cada vez

con mayor frecuencia, así como toda una gama de sustancias químicas orgánicas y plásticos. Pero apenas se empiezan a estudiar los efectos de la tecnología moderna en el organismo humano.

*Actitud de los empleados:* Por muy seguro que sea el puesto el descuido de los trabajadores produce accidentes y muchas veces es difícil separar las causas humanas de las tecnologías o de las exigencias del trabajo.

Mariano Noriega y Col. (1991) en sus estudios sobre salud en el trabajo propone considerar y evaluar las exigencias físicas y emocionales del trabajo y las cargas que asume el trabajador para prevenir, lesiones, enfermedades y accidentes, bajo una cultura de la prevención que es lo que están solicitando los actuales modelos de calidad.

En la actualidad, la Organización Internacional del Trabajo ha insistido con mayor fuerza para que las organizaciones ofrezcan lugares de trabajo que no dañen la salud de sus trabajadores, ofreciendo un ambiente de trabajo que resguarde al personal de accidentes, enfermedades producidas por contaminación, alto nivel de ruido, falta de mantenimiento de la maquinaria, productos químicos dañinos y radiación, por mencionar algunas.

Ante tal situación, son vitales los programas para capacitar a supervisores y trabajadores en prácticas seguras y saludables dentro y fuera del centro de trabajo. Aquí interviene no sólo la seguridad sino también la higiene en el trabajo.

La higiene en el trabajo de acuerdo a Chiavenato (2000) se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. (p. 478-479)

### 2.2.5 Percepción del rol, desempeño laboral y apego a la normatividad.

Se encontraron dos estudios que hablan de la percepción sobre el rol que el trabajador tiene y la relación con su desempeño. La Dra. Ewa O. de Rusek (1997), en el artículo titulado “La imagen cognitiva del puesto y evaluación del desempeño en el mismo”, hace énfasis en la imagen cognitiva que los trabajadores tienen de las labores asignadas y hace algunas consideraciones que explican los diferentes comportamientos que se pueden dar ante una misma situación.

Menciona que se deben considerar dos aspectos importantes 1) La situación en la cual se realizan las funciones, (su especificidad y dinámica, adaptación, flexibilidad) y 2) la representación cognitiva de la situación en general y de las funciones (derechos, obligaciones tanto de quien desempeña el rol como del usuario del servicio.

Indica que las representaciones que tiene un individuo, constituyen la base para los juicios valorativos que son los principales componentes de su proceso evolutivo. De acuerdo con esta explicación, en el desempeño influye tanto quien percibe el desarrollo de una función, como de la forma en que lo percibe, y esta imagen cognitiva depende de que tan clara y completa sea la información que tiene el trabajador para poder procesarla en la misma dirección de la organización y del evaluador. Es decir que todo evento tiene un significado y un significante.

El significante siempre es el mismo, empero, el significado puede variar y cuando no hay congruencia entre el significado que tiene el trabajador acerca de un evento, regla o suceso, con el significado que le da la organización, se creará una percepción ambigua y se verá reflejada en el desempeño aunque no alteré los resultados.

Esto alude al cumplimiento de normas institucionales que juegan un papel preponderante en el cumplimiento cabal y seguro de una función que generalmente

está reglamentada, por ello se hace una pequeña semblanza sobre las normas, el apego a ellas y sus beneficios.

Las normas son las expectativas generales de carácter obligatorio para todos los que desempeñan un papel en un sistema o subsistema; los valores, son las justificaciones y aspiraciones ideológicas mas organizadas.

Norma puede definirse como el enunciado que establece que todos los miembros de una organización deben seguir al pie de la letra las instrucciones de trabajo de sus superiores; de no hacerlo así, la consecuencia puede ser negativa.

Se emplean los términos normas y valores, para significar las creencias comunes de tipo evaluativo que constituyen un síndrome interrelacionado coherente. Las normas del sistema vuelven explícitos los modos de conducta adecuados para los miembros del sistema.

Los valores o la ideología del sistema proporcionan una justificación más compleja y generalizada para la conducta adecuada, así como para actividades y funciones del sistema. Las normas se relacionan con la conducta “sancionada por el sistema” que se espera del individuo y por ello tienen una específica cualidad de *deber*; en esto se parecen a los papeles.

Los valores aportan la explicación razonada de esos requisitos normativos. Para que un valor se vuelva norma de un subsistema ha de tener una formulación explícita que se refiera específicamente a una conducta identificable de carácter inherente al sistema, de modo que pueda ponerse en vigor.

Las normas y los valores como “ideología” del sistema, son producto del grupo y no necesariamente resultan idénticos a los valores que particularmente sostiene la muestra representativa de individuos que participan en el sistema; constituyen los estándares de referencia para juzgar de aceptable o inaceptable toda conducta de importancia para el sistema.

Las normas y la ideología del sistema tienen como función general enlazar a la gente al mismo tiempo, de modo que permanezca dentro de él y cumpla con los papeles que se le ha asignado. Sus funciones más específicas tienen dos aspectos: 1) las normas y la ideología del sistema proporcionan mapas cognoscitivos para los miembros, a quienes facilitan su trabajo dentro del sistema y su ajuste a éste. Y 2) las normas y la ideología proporcionan la justificación moral o social de las actividades del sistema, tanto para los miembros de éste como quienes se encuentran formalmente fuera de él.

Los seres humanos desde pequeños aprenden valores y normas que les brinda el medio en el que se desenvuelven. Al integrarse a una organización (educativa, cuando niños o laboral como adultos), los individuos se enfrentan a una serie de normas y valores que son trascendentales para la organización y que debe asumir como parte de su ideología para, en primer lugar ser aceptados dentro del grupo; y segundo, cumplir con los objetivos establecidos para cumplir las demandas del sistema.

Aquellos que participan en todos los sistemas sociales tienen creencias y actitudes comunes sobre algunos aspectos del sistema y de su funcionamiento. Cuando esas creencias comunes se ven acompañadas por la sensación de que dichas ideas constituyen la doctrina inherente y adecuada para especificar los requerimientos conductuales hechos a los miembros, se les llama *normas del grupo* o *normas del sistema*; en otras palabras, tres criterios definen a las normas del sistema:

- Deben existir creencias sobre cuál es la conducta adecuada y exigida a los miembros de un grupo como tales;
- Debe existir, además, un consenso objetivo o estadístico respecto a tales creencias: no todos los miembros del grupo han de sostener la misma idea, pero si debe estar de acuerdo una mayoría de miembros activos;
- Los individuos deben tener conciencia de que el grupo apoya una determinada creencia. (Katz y Kahm, 1999, p.63).

Muchos estudios de la psicología social han demostrado el poder de las normas de grupo sobre el individuo según Newcomb, (1943); son importante fuente de sumisión las recompensas y sanciones que el grupo puede emplear con quien se conforma a sus valores y quien se desvía de las normas. Otra es la satisfacción de las necesidades de afiliación cuando se comparten creencias y actitudes con otros. Una tercera y gran fuente de fuerza para la ideología de un sistema es que éste refleja y justifica la manera de vivir del grupo. (Katz, 1999, p. 67).

Las normas de grupo y la ideología influyen en la conducta de los miembros no solo debido a las necesidades de conformidad y afiliación, sino porque la ideología del sistema se adecua a las funciones mismas a que esta dedicado el individuo y les concede importancia y significado que de otro modo no tendrían.

Una organización que quiera generar un apego a sus normas por parte de sus colaboradores, requiere hacer que sean concebidas como una necesidad propia y no como una imposición. He aquí un breve análisis de este postulado.

Ninguna persona nace con necesidades psicológicas para obtener logro, poder, dinero. La práctica enseña a asociar la experiencia emocional positiva con ciertos dominios (oportunidades de logro, afiliación, intimidad, poder) y la anticipación de una experiencia emocional positiva en dichos dominios nos conduce a organizar nuestras metas, planes y estilo de vida.

Las necesidades sociales surgen de las preferencias obtenidas a través de la experiencia, la socialización y el desarrollo. Tales necesidades persisten a lo largo del tiempo y existen dentro de nosotros como diferencias individuales y como parte de nuestra personalidad.

De acuerdo a McClellan y Pilon (1983, citado por Reeve, 2003), existen necesidades (las que parten del individuo y cuasi-necesidades (las que se crean o imponen). Las necesidades las clasifica y define de la siguiente manera.

**Fisiológica.** Condición biológica dentro de un organismo que orquesta las estructuras cerebrales, las hormonas y los grandes órganos para regular y corregir desequilibrios corporales que son esenciales y necesarios para la vida, el crecimiento y el bienestar. Ejemplos de necesidades fisiológicas específicas son: evitación del dolor, sed, hambre y sexo.

**Psicológica orgánica.** Proceso psicológico innato que genera la motivación que los organismos requieren para buscar interacciones con su ambiente, a fin de obtener las experiencias esenciales y necesarias para la vitalidad, el crecimiento y el bienestar. Ejemplos específicos de necesidades psicológicas orgánicas son: la autodeterminación, la competencia y el gregarismo.

**Social.** Condición psicológica adquirida a partir de la historia de socialización personal que activa potenciales emocionales y conductuales en presencia de un incentivo relevante para la necesidad. Ejemplos específicos de necesidades psicológicas sociales son: el logro, la afiliación, la intimidad y el poder.

**Las Cuasi-necesidades** son voliciones efímeras, inducidas por situaciones que crean energía de tensión para involucrarse en comportamientos capaces de reducir la tensión acumulada. Ejemplos específicos de cuasi-necesidades son: el deseo de dinero en una tienda, una “banda” adhesiva luego de una cortada y una sombrilla en la lluvia.

Las cuasi-necesidades se llaman así porque se asemejan a las verdaderas necesidades en cierta forma. Por ejemplo, afectan la manera en que pensamos, sentimos y actuamos (es decir, influyen en la cognición, la emoción y la conducta).

Las cuasi-necesidades se originan por las demandas y presiones en el ambiente. Siempre que una persona satisface una demanda o presión situacional, las cuasi-necesidades pasan a segundo término.

No significa una condición que sea esencial y necesaria para la vida, el crecimiento y el bienestar. Más bien, es algo que aporta el ambiente durante cierto

tiempo y que tiene mayor relación con las presiones en el ambiente que con las necesidades del individuo, por lo que las cuasi-necesidades pueden ser cambiantes.

Las cuasi-necesidades surgen de eventos situacionales que promueven un contexto psicológico de tensión, presión y urgencia. En consecuencia, las cuasi-necesidades son estados de necesidad situacionalmente reactivos y orientados por una deficiencia, de las carencias propias del individuo, o del medio ambiente que le rodea.

La intensidad de una cuasi-necesidad (su potencia para llamar la atención y demandar una acción) radica en gran medida en cuanta presión y exigencia ejerza el ambiente.

Los seres humanos adquieren necesidades sociales mediante la experiencia, el desarrollo y la socialización. En 1983, McClelland y Pilon iniciaron una extensa investigación sobre las condiciones en que la gente adquiere necesidades sociales y trataron de determinar los antecedentes formativos en la infancia, y su repercusión en las necesidades adultas de logro, afiliación y poder (Reeve, 2003, p. 164).

El hallazgo en esta investigación sugiere que pocas experiencias en la formación infantil predicen los motivos de los adultos para adoptar ciertos tipos de necesidades sociales; es decir, dichas necesidades no se establecen a una edad temprana.

En la adultez, los contextos sociales conforman el desarrollo y el cambio de las necesidades sociales. Los contextos sociales, como la familia y los ambientes laborales que nos rodean, ejercen una influencia sobre las necesidades que adquirimos.

El incentivo que activa la intensidad para cada necesidad social es como sigue (McClelland, 1985):

Necesidades Sociales	Incentivos que activan el potencial emocional y la conducta de cada necesidad
Logro	Hacer bien algo para mostrar competencia personal.
Afiliación	Oportunidad para agradar a otros y obtener su aprobación.
Intimidad	Relación cálida y segura
Poder	Tener impacto sobre otros

Cuadro 2.1 Necesidades sociales según McClelland

Las necesidades sociales originan y activan un potencial emocional, así como también la conducta cuando aparecen incentivos que satisfacen la necesidad.

Con las necesidades sociales la gente reacciona a eventos como exámenes y bailes mediante el aprendizaje de valores incentivos (positivos o negativos) de los objetos que los rodean. Cuando dichos objetos aparecen, activan las necesidades sociales y las personas reaccionan mediante emociones positivas-negativas y a través de la conducta de aproximación-evitación.

Las necesidades sociales son sobre todo reactivas por naturaleza. Se encuentran latentes dentro de nosotros hasta que encontramos un incentivo potencial que satisfaga la necesidad y la necesidad social llame nuestra atención, en términos de nuestro pensamiento, sentimiento y conducta.

Entre 1937 y 1938, Henry Murray el investigador pionero de las necesidades sociales, concibió a cada personalidad como un universo único de necesidades sociales que energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción de las necesidades que son más importantes para dicha personalidad o individuo. (Reeve, 2003, p. 166).

## 2.3. LIDERAZGO

### 2.3.1 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

El campo de acción del líder es la relación humana, porque el objeto propio y directo del liderazgo no son los lugares, ni las maquinas, ni el dinero, sino los seres humanos.

El líder polariza diversos fenómenos afectivos, muchos de los cuales son inconscientes, puede simbolizar al padre que protege o reprime, o las normas y leyes que deben cumplir o a la afirmación social y el poder. Con facilidad se crean en torno a él campos de fuerzas psíquicas: agresividad, dependencia, admiración, rivalidad, angustia, pasividad, cariño, culpa, inspiración al éxito, su papel se concibe en términos de llevar al grupo a las metas y objetivos, pero no pueden dejarse absorber por ellos, si no ponen atención al proceso emotivo del grupo, se le puede desbaratar todo entre las manos.

El segundo aspecto es el que exige atención, por que esta mas sujeto al olvido, requerirá tanto mas el auxilio de la psicología organizacional cuanto mas crezca la complejidad de la institución, cuanto mas se acentúe la desacralización de las figuras de autoridad y cuanto mas exigentes las especializaciones, pues estas hacen posible que el subordinado sepa mas que el jefe.

Si hasta ayer la misión del jefe era ordenar y decidir, el nuevo concepto de líder le pide en primer lugar valorizar a cada miembro y sus cualidades, cultivar un tipo de relación suya con ellos y de ellos entre sí, tal que promueva la colaboración cordial en vista de los objetivos de la organización, para esto se requieren ciertas habilidades, mas que habilidades son actitudes, centradas en el sincero aprecio del capital humano que se tiene al alcance.

Tratándose de organizaciones grandes y complejas, es posible desmenuzar mas el papel de los directivos, ellos se abocan a cubrir funciones de:

- Imagen: El jefe es el símbolo de la organización ente el exterior.
- Relaciones interpersonales: El jefe es el lazo de unión.
- Información hacia los suyos y hacia los de afuera: del jefe se espera información de tipo técnica (no se nombra como director de un hospital a un astrónomo) y de tipo humano, que cohesione al personal.
- Decisión: lleva a término los conflictos, lleva el recurso humano al punto necesario, negocia, inicia la ejecución, etc.
- Logro de resultados: busca llegar a los objetivos que se propone ayudado del recurso humano, es decir, un trabajo en equipo.

### 2.3.2 Perfil y funciones del líder.

El líder como cualquier persona que esta laborando en una empresa tiene ciertas funciones, cualidades y un perfil, lo cual no dice que este tiene designadas ciertas actividades, limitaciones y autoridad.

Tanto las habilidades como las actitudes se definen por el cometido que incluye:

Pensar en los trabajadores (colaboradores) al igual que en el trabajo por hacerse.

- Crear conciencia del grupo.
- Crear conciencia de las posibilidades del grupo.
- Crear en cada uno conciencia de sus propias posibilidades.
- Estimular a todos, aumentando el “tamaño psicológico” de cada miembro del equipo.

- Descubrir y reconocer las metas de cada uno y buscar como integrarlas con las del grupo.
- Comprender y valorar las diferencias individuales, sin adoptar la hipótesis de que los problemas surgen por la mala voluntad de la gente.
- Emplear las diferencias para consolidar la autocrítica y el progreso del grupo.
- Aceptar que cada persona tiene derecho a buscar su libre desarrollo; que los sujetos mas capaces son los mas difíciles de manipular, y que son especialmente ellos quienes se resisten a ser guiados por el rebaño.
- Valorar en cada momento la fuerza del elemento humano, fuerza que resulta de: a) cualidades de los subordinados o colaboradores; b) grado de integración grupal y c) fuerza de la situación...
- Enfocarse habitualmente a facilitar al grupo el logro de sus objetivos, crear una atmósfera de trabajo, mas que buscar el poder sobre, busca el poder con.
- Jamás tratar a las personas como problemas.

En nuestra sociedad democratizante, las funciones del líder requieren de cualidades que se podían pasar por alto en las sociedades de autoridad de derecho divino y/o de cuño paternalista, algunas de estas cualidades son insustituibles:

Interés, aprecio y respeto a las personas.

Voluntad de servir

Acción, entusiasmo, esperanza, optimismo agresividad.

Seguridad en si mismo, empatía, comprensión, capacidad de dar seguridad a sus colaboradores.

Flexibilidad.

Capacidad de confiar en el grupo

Constancia.

Actitud de éxito.

Capacidad y hábito de valorizar el aquí y ahora.

Firmeza combinada con amabilidad.

La combinación de una autoestima positiva en los colaboradores y en los empleados, un liderazgo flexible y un buen programa de seguridad laboral, tiene una alta probabilidad de garantizar la efectividad de cualquier organización, promoviendo el alto desempeño.

### **III. OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### 3.1 Objetivos

##### 3.1.1 Objetivo General

La investigación tiene como objetivo principal, describir los niveles de autoestima que tiene el personal de campo y directivo en la organización objeto de estudio y su relación con el desempeño laboral, mediante una evaluación Psicométrica de la personalidad que permita identificar los aspectos que se asocian con el desempeño de cada grupo.

##### 3.1.2 Objetivos particulares.

Identificar mediante una evaluación Psicométrica las características personales y sociales de los trabajadores de campo y directivo que propician la consecución de los objetivos organizacionales.

Analizar si existe una relación directa o indirecta de la autoestima con el desempeño laboral.

Hacer una diferenciación entre las características personales de cada grupo que propician un desempeño alto de sus actividades.

#### 3.2 Hipótesis

H<sub>1</sub>= Si el personal con funciones directivas de mando medio, presenta un nivel directamente proporcional entre la autoestima y los niveles de ascendencia, originalidad y vigor, entonces existe una alta probabilidad de que guíe a su grupo

de colaboradores hacia la obtención de los resultados deseados con un desempeño efectivo de las labores asignadas a su puesto.

H<sub>2</sub>= Si la autoestima del personal directivo de mando medio, no está en proporción con los factores de ascendencia, vigor y originalidad, es probable que guíe al grupo hacia la obtención de resultados, poniendo en riesgo el desempeño de sus actividades.

H<sub>3</sub>= Si el personal de campo presenta un nivel de autoestima acorde con los niveles de responsabilidad, estabilidad emocional y cautela, entonces, desempeñarán con efectividad las labores asignada a su puesto obteniendo los resultados esperados con un desempeño favorable.

H<sub>4</sub>= Si el personal de campo presenta un nivel de autoestima, que no sea acorde a los niveles de responsabilidad, estabilidad emocional y cautela, entonces es probable que logre los resultados esperados pero no con el desempeño deseado.

H<sub>0</sub>= La relación del nivel de autoestima, no está directamente relacionada con los niveles de las características marcadas para cada grupo, ni con los resultados obtenidos ni la efectividad del desempeño de las labores asignadas.

## **IV. METODOLOGÍA**

### 4.1 Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo descriptivo, transeccional y prospectivo desarrollada bajo un enfoque cuantitativo no experimental.

### 4.2 Población

La investigación se llevó a cabo en una organización Paraestatal, con una población de 1864 trabajadores y pertenece al sector de suministro de servicios.

Su ámbito de influencia geográfica abarca el Estado de Michoacán, parte de Colima y Jalisco. Está dividido en 12 Zonas y de ellas se desprenden 23 Centros de Trabajo: 18 en Michoacán, 3 en Colima y 2 en Jalisco.

### 4.3 Muestra

La muestra de estudio fue no probabilística, estuvo conformada por 1331 trabajadores: 1229 trabajadores de campo y 102 directivos adscritos a las diferentes zonas. Los criterios de inclusión fueron; ser personal contratado por la organización, para desarrollar actividades directivas o de campo y que contestaran la prueba. Los criterios de exclusión fueron: que no estuvieran contratados por la organización, no contestaran la prueba y que realizaran actividades diferentes a las de campo (técnicas o administrativas) o de dirección, por lo que los resultados completos sólo se obtuvieron de la evaluación a 1224 trabajadores de campo (9.2% mujeres, 90.8% hombres) y 95 directivos (9.4% mujeres, 90.6% Hombres), con un rango de edad entre 28 y 55 años y antigüedad de 2 a 20 años de servicio.

#### 4.4 Instrumentos:

Para la evaluación de los participantes se aplicó el **Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon P-IPG**, en formato computarizado: Mide rasgos estables de la personalidad y un factor de autoestima relacionados con la adaptación y eficiencia del sujeto en situaciones sociales, educativas y laborales.

El Test de Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon fue originalmente confeccionado en Estados Unidos y posteriormente traducido al español. De esta versión española G. Frez (1998) realizó una adaptación para modificar las diferencias de lenguaje y modismos españoles que producían dificultades de comprensión en los jóvenes chilenos.

Luego de la adaptación del Test, se hizo una aplicación experimental en la que se pudo comprobar que se comprendían correctamente los ítems. Se describieron las distribuciones de las escalas y atracción de los ítems para tener una comprobación básica del funcionamiento con la población chilena, encontrándose resultados satisfactorios.

Posteriormente se han realizado otras revisiones y adaptaciones y se han construido normas percentilares para jóvenes preparatorianos y universitarios por sexo, combinadas, para adultos por sexo y combinadas y para empleados de organizaciones públicas y privadas tanto en puestos directivos como operativos. El test está formado por una escala y un inventario.

La escala mide cuatro rasgos de personalidad que son significativos en el funcionamiento diario del individuo normal: Ascendencia (A), Responsabilidad (R), Estabilidad Emocional (E) y Sociabilidad (S). El inventario mide cuatro rasgos adicionales: Cautela (C), Originalidad (O), Relaciones Personales (P) y Vigor (V). La escala y el inventario se utilizan conjuntamente, proporcionan una apreciación sucinta de ocho rasgos de la personalidad. Asimismo el perfil proporciona una medida de Autoestima (AE) basada en la suma de las cuatro puntuaciones.

La confiabilidad del instrumento es de 0.80 en promedio y se ha validado, correlacionando el test con otros instrumentos como el Inventario de rasgos Temperamentales de Thurstone, con el Adult Opinión Survey y con el Cuestionario de Control, Extraversión, Paranoia para varones españoles, entre otros, encontrando una alta correlación en la mayoría de las escalas tanto del perfil como del inventario (Gordon, L. V., 1994).

Las dimensiones que arroja en cada factor tiene tres rangos: Alto, normal y bajo. La aplicación se hizo de forma automatizada. La definición conceptual de cada variable de acuerdo con el autor es la siguiente

**ASCENDENCIA.** Se refiere a la dominancia e iniciativa en situaciones de grupo. El sujeto ascendiente adopta un papel activo en los grupos, es seguro de sí mismo, auto-afirmativo en las relaciones con los demás, y toma decisiones sin dejarse influir por las presiones del grupo. Las personas que juegan un papel pasivo en el grupo, prefieren escuchar a hablar, tienen poca autoconfianza, dejan que otros tomen las decisiones y suelen depender de los consejos de los demás; estas personas suelen obtener puntuaciones bajas.

**RESPONSABILIDAD.** Alude a la constancia y perseverancia en las tareas propuestas, aunque no sean de su agrado e interés; los demás se sienten seguros al confiar en ellos. Quienes, por el contrario, no continúan en las tareas cuando dejan de interesarles y tienden a eludir la responsabilidad, suelen obtener puntuaciones bajas.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL.** Reúne en sí misma la ausencia de hipersensibilidad, ansiedad, preocupaciones y tensión nerviosa; las personas con puntuación alta son equilibradas y con una buena tolerancia a la frustración. Una puntuación baja refleja un ajuste emocional por debajo la media.

**SOCIABILIDAD.** Es el rasgo que facilita el trato con los demás; a los sujetos con puntuación alta les gusta estar y trabajar con otros (incluso pueden llegar a ser gregarios). Una puntuación baja refleja una restricción general en los contactos sociales y, en casos extremos, una evitación real de toda relación social.

**AUTOESTIMA.** Es la suma de las cuatro variables anteriores del PPG, y fue diseñada para su uso en orientación personal, en labor clínica, en selección de personal o en investigación. En los dos primeros casos habría que poner especial atención a una baja autoestima (puntuaciones centiles inferiores a 20) para actuar en consecuencia con alguna terapia de apoyo. Por otra parte, una puntuación alta puede reflejar únicamente el deseo de presentar una buena imagen (como podría ser el caso en procesos de selección de personal).

**CAUTELA.** Normalmente obtienen puntuaciones elevadas las personas muy precavidas, que consideran muy cuidadosamente todos los detalles antes de tomar una decisión y a quienes no les gusta arriesgarse o decidir a la ligera; es lo contrario a la impulsividad o a actuar a la ventura.

**ORIGINALIDAD.** La variable define a los sujetos a quienes le gusta trabajar en tareas difíciles, que son intelectualmente curiosos, a quienes les encanta plantear y solucionar cuestiones intrincadas. En el otro polo se encuentran las personas no preocupadas por adquirir conocimientos ni interesadas en resolver problemas.

**RELACIONES PERSONALES** Obtienen puntuaciones altas las personas que tienen fe y confianza en los demás, son tolerantes, pacientes y comprensivos. Las puntuaciones bajas son obtenidas por los sujetos críticos, a quienes les irritan o molesta lo que hacen o hablan los demás.

**VIGOR** Con esta variable se caracteriza a los individuos que muestran vigor y energía, a quienes les gusta actuar o trabajar con rapidez y, en consecuencia, hacen más cosas que los demás. Cuando el resultado es bajo se suele asociar a

una persona con poca vitalidad o impulso, que prefiere un ritmo lento o se cansa fácilmente, y cuyos resultados o 'producción' son menores.

Los datos para evaluar el desempeño se tomaron de los informes que hace la Gerencia de la División porque en ese aspecto no se permitió recopilar información directa, ya que la organización cuenta con evaluaciones del desempeño certificadas bajo las Normas Internacionales.. Los datos refieren el servicio y la cobertura que se ha dado en las diferentes zonas que abarca la Gerencia Divisional y a los Premios de Calidad que se han otorgado.

Otra fuente de información para evaluar el desempeño del personal, fue la revisión de los registros que se tenía en los expedientes de los trabajadores.

También se utilizó la entrevista abierta no estructurada, con una pregunta generadora, de acuerdo a la información que se requería obtener y de acuerdo al nivel jerárquico con el que se estaba interactuando: Alta Dirección, mando medio y personal de campo (técnico y administrativo).

## V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 5.1 Resultados

El trabajo dio como resultado lo siguiente:

1ª. Mediante entrevistas abierta no estructuradas, realizadas en reuniones de trabajo con los Líderes Divisionales de Administración, Sistema de Seguridad y Desarrollo del Talento Humano, se revisaron los estándares de desempeño de la población a estudiar, observándose que en cuanto a los resultados del trabajo asignado, (cantidad y oportunidad de los servicios), sus estadísticas reportaban avances anuales significativos, plasmados en los reportes de cumplimiento de metas que están integradas a los informes anuales y que no es posible publicar por ser documentos oficiales con acceso restringido. Otro dato sobre los resultados del trabajo fue el otorgamiento de Premios de Calidad que obtuvieron de organismos nacionales e internacionales.

- ✍ 2000 – Premio Nacional de Calidad.
- ✍ 2004 – Premio Internacional Asia Pacífico de Calidad.
- ✍ 2005 – Premio Nacional de Calidad.
- ✍ 2007 -- Premio Internacional Asia Pacífico de Calidad y Premio Iberoamericano de la Calidad.

Para el desarrollo de las personas la organización diseñó a partir del año 2000, el Sistema de Alto Desempeño (SITAD), que hace énfasis en la formación, educación y desarrollo, como componente para soportar el logro del desempeño, mejorar la calidad de servicio a sus clientes y el bienestar laboral y familiar. Los Perfiles de Puestos establecen las funciones genéricas y específicas y detallan las responsabilidades que debe cumplir la persona que lo ocupe.

Se mide la Satisfacción del Personal a través de una evaluación de la percepción del personal sobre los factores de seguridad, higiene y ergonomía, compensaciones y beneficios, ambiente motivacional favorable, relación de trabajo

de las personas con sus Líderes y compañeros, bienestar familiar, capacitación y equidad de género. Se aplica la política de Reconocimiento hacia las personas por los logros alcanzados y que contribuyen a su motivación, cuando recibe algún ingreso extra o un artículo alusivo, como una forma de reconocimiento por su desempeño.

Asímismo, se tiene una retroalimentación de los clientes por medio de encuestas de opinión y, con las áreas de oportunidad detectadas, se establecen los planes de acción y son incorporadas al proceso correspondiente cuidando que no afecte a los factores críticos y que sea posible convertirlas en fortalezas con la capacidad de la empresa, iniciando nuevamente el ciclo.

Los responsables de atender las necesidades de los clientes son los procesos de negocio, los cuales tienen bien definidas las actividades a través de su plan de gestión de proceso, asegurando que los productos y servicios ofertados sean entregados al cliente de acuerdo a las especificaciones.

La Batería de Capacitación determina los cursos que debe acreditar la persona a fin de desarrollar las funciones de cada puesto y una de sus fuentes de Detección de Necesidades de Capacitación es el análisis de los resultados obtenidos en el año, del desempeño de los trabajadores, de la retroalimentación de los clientes y de la coevaluación de Directivos y colaboradores.

El problema que se detectó en cuanto al desempeño, tuvo como origen la forma (desempeño), en que se desarrollan las actividades y que incide directamente con el factor de Seguridad laboral, contemplado en los parámetros del modelo de alto desempeño como un aspecto imprescindible. Esto facilitó la aceptación de la propuesta que se hizo de investigación.

2ª. Una vez ubicado el problema, se revisaron 41 expedientes de trabajadores que habían incurrido en actos inseguros durante el periodo

comprendido de 2003 a 2006. En este periodo hay accidentes mortales y por tanto, la empresa no se hace acreedores a reconocimientos de calidad en 2003 y 2006.

La figura 5.1, muestra de forma gráfica los centros de trabajo y el porcentaje de actos inseguros que se presentaron durante 2003 y 2006.

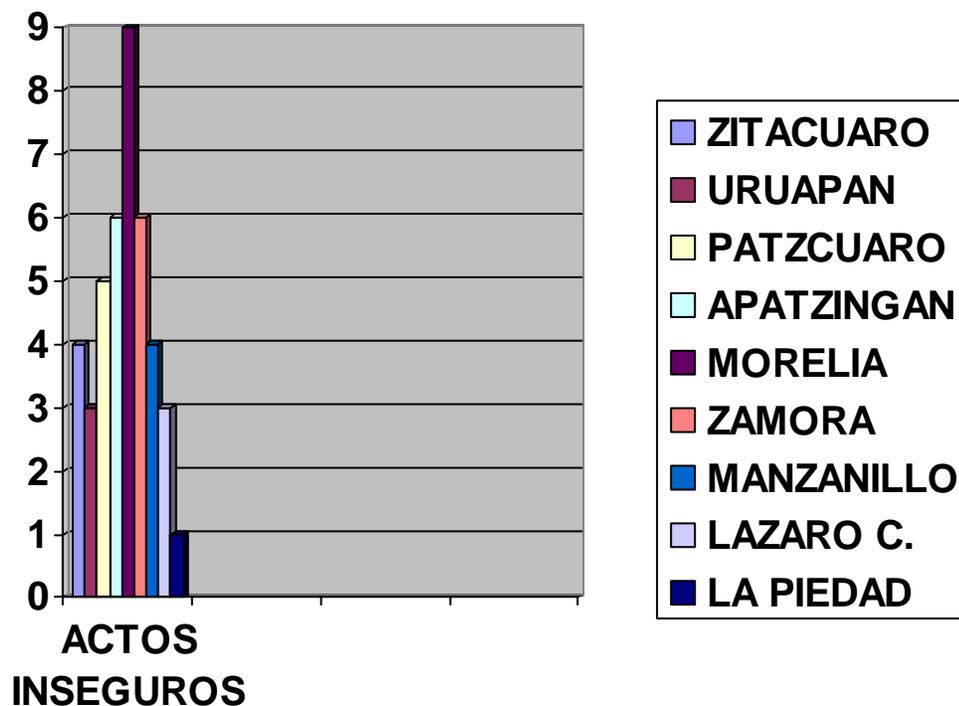


Figura 5.1 Porcentaje de lesionados

Se puede observar que la mayor incidencia de accidentes se dieron en la ciudad de Morelia con el 22%, seguida de Apatzingán 14.6%, Zamora con 14.6%, Pátzcuaro con el 12%, Zitácuaro 9.8, Manzanillo 9.8%, Uruapan 7.4%, Lázaro Cárdenas 7.4% y La Piedad con 2.4%. El centro con menor accidentabilidad fue La Piedad.

Es importante retomar el porcentaje de accidentes que aparece en la zona Morelia, en virtud de que es el lugar en donde está la Gerencia Divisional y que es

en esta sede donde se desarrollan los planes y programas de aseguramiento de la calidad de todas las áreas y servicios.

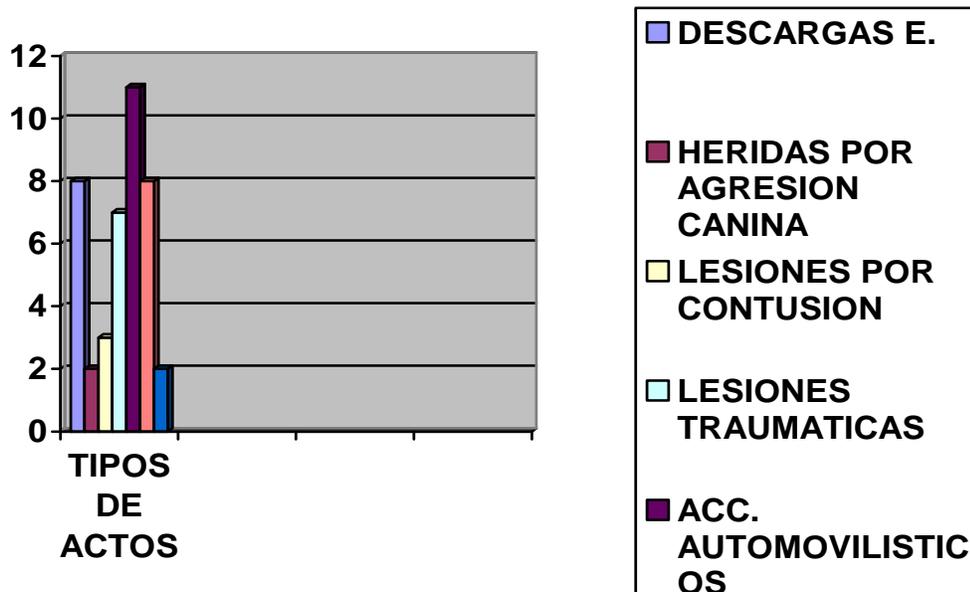


Figura 5.2 Tipo de lesiones

La figura 5.2 muestra el tipo de actos inseguros que provocaron los 41 accidentes.: la principal causa de inseguridad laboral, se originó por accidentes automovilísticos 26.8%, las descargas eléctricas constituyeron el 19.5%, las lesiones con objetos varios 19.5%, las lesiones traumáticas alcanzaron el 17%,. en tanto que las de menor índice fueron por agresiones caninas 8.6% y por caídas 8.6%,

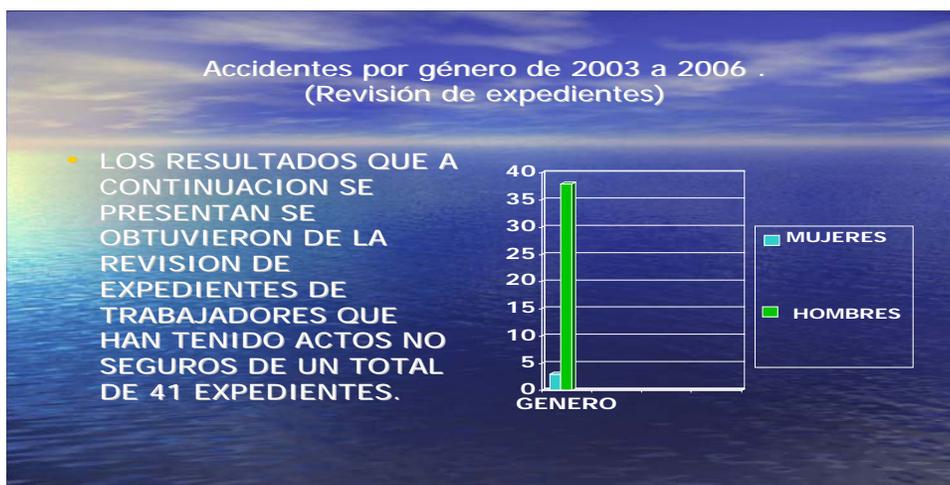


Figura 5.3 Accidentes por género

De acuerdo con la información de la figura 5.3, vemos que en tres años, los hombres se accidentaron en una proporción de 9 a 1 en relación con las mujeres, ya que de los 41 casos, sólo 4 correspondieron al sexo femenino.

Estadísticamente este dato no es significativo si se valora que es la misma proporción que guardan las mujeres con respecto a los hombres en la plantilla de personal porque de acuerdo a los datos obtenidos hay 9.2 mujeres por cada 90.8 hombres (ver apéndice, porcentaje de hombres y mujeres).

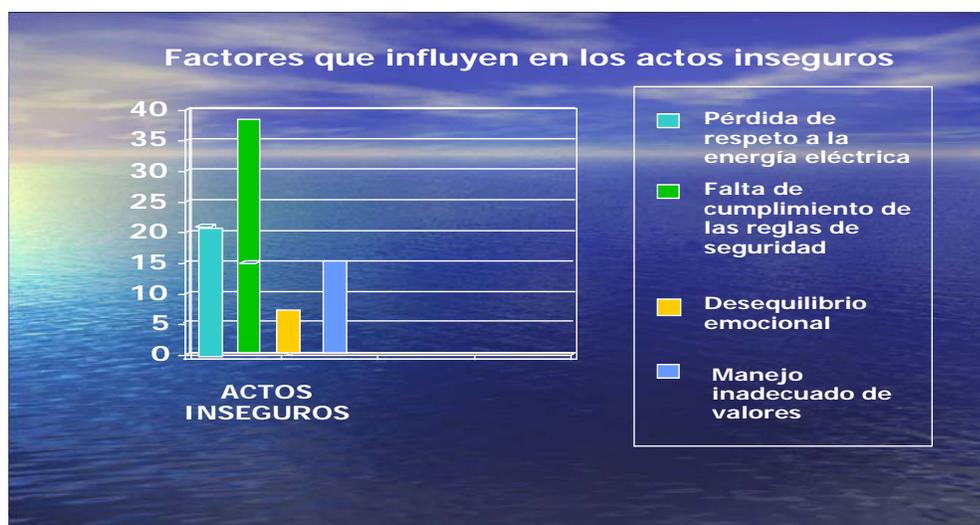


Figura 5.4 Factores que influyen los actos inseguros

En los expedientes se localizó otro dato (figura 5.4), que completaba el panorama sobre la temática del desempeño y son actitudes ante el objeto de trabajo, las normas, el manejo de valores y el estado emocional. La figura maneja cifras y no porcentajes porque en solo expediente podía aparecer más de un factor.

Accidentes por descargas basadas en el exceso de confianza que en el registro se tradujo como pérdida de respeto a la energía eléctrica fueron 20 casos, 37 se registraron como incumplimiento de las reglas de seguridad, 6 casos a

desequilibrio emocional (depresión, conducta apática, estrés agudo) y 15 registros más relacionados con el manejo inadecuado de valores.

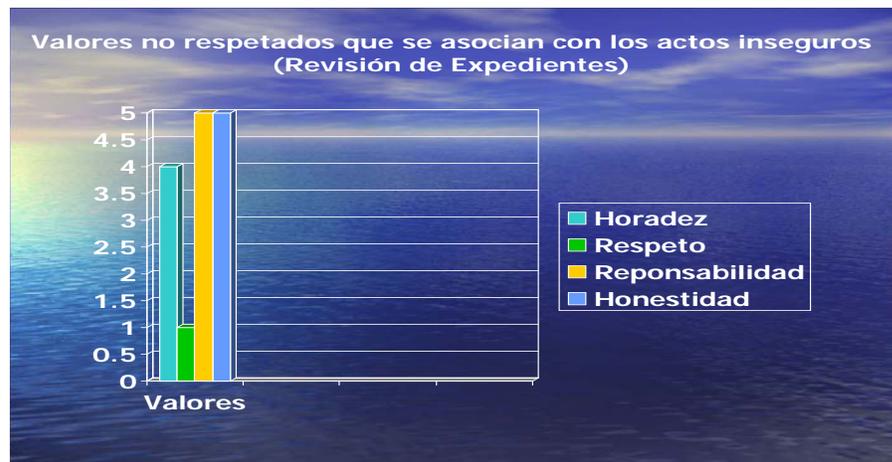


Figura 5.5. Manejo de Valores y actos inseguros

La figura 5.5 muestra los valores con manejo inadecuado que se encontraron en los expedientes. La honestidad y la responsabilidad se asentaron en cinco expedientes, con una breve explicación sobre la pérdida de tiempo en la jornada laboral y la urgencia de cumplir con las metas del día en relación con la responsabilidad y la honestidad aunada a la falta de responsabilidad porque los trabajadores daban argumentos poco válidos y congruentes, para justificar el tiempo empleado de manera personal.

El respeto tuvo 4 incidencias y estaba asociado con la energía eléctrica. La honradez que estaba de la mano con la honestidad y la responsabilidad, apareció solamente en un expediente, en donde hubo un accidente menor por no utilizar la herramienta adecuada, el trabajador mencionó que se la habían robado y posteriormente se comprobó que estaba en su poder y que la utilizaba en trabajos personales.

Un dato interesante fue que no sólo los trabajadores omitían o tergiversaban sucesos y datos al reportar los accidentes, sino que este

comportamiento era solapado por los garantes de seguridad de las zonas y centros, posiblemente para no perder, ambos, los estímulos que la empresa da en el rubro de “hombre seguro” como parte del desempeño laboral.

**Resumen de factores asociados a los actos inseguros obtenidos de la revisión de expedientes**

EXPEDIENTES 2006	EXPEDIENTES 2005	EXPEDIENTES 2004	EXPEDIENTES 2003
<u>No se realizan Evaluaciones psicológicas</u>	Falta de comunicación	<u>Falta de cumplimiento de reglas</u>	<u>Manejo inadecuado de valores</u>
Perdida de respeto a la E. E por exceso de confianza	Falta de compromiso	<u>Negación a las medidas de seguridad</u>	<u>Exceso de confianza</u>
<u>Falta de cumplimiento de las reglas</u>	<u>Incumplimiento las medidas de seguridad</u>	<u>Exceso de confianza</u>	<u>Incumplimiento las medidas de seguridad</u>
<u>Falta de conocimiento de las consecuencias de las enf. Crónico degenerativas</u>	irresponsabilidad	<u>Mentiras</u>	<u>Falta de honestidad</u>
<u>Manejo inadecuado de valores</u>	<u>Mentiras</u>	<u>falta de cumplimiento de reglas</u>	<u>Falta de evaluaciones psicológicas</u>
Desequilibrio emocional	<u>falta de honestidad</u>	<u>Falta de evaluaciones psicológicas</u>	<u>Falta de conocimiento de enf. Crónico degenerativas</u>
	<u>Falta de evaluaciones psicológicas</u>		

Figura 5.6 Factores del desempeño asociados con accidentes

3ª. Con los datos que se obtuvieron de la revisión de expedientes sobre el desempeño y que se resumen en la figura 5.6, se procedió a revisar bibliografía relacionada con la Seguridad Laboral como un factor a evaluar dentro del desempeño laboral y con las características de personalidad del ser humano que se relacionan con el cuidado y autocuidado, para proponer una forma de evaluación que permitiera elaborar un diagnóstico situacional del desempeño laboral en la organización, basada en la hipótesis de que los factores que ya se mencionaron en la figura 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5, estaban relacionadas con la percepción que los trabajadores tenían de sí mismos, lo que podía propiciar que la percepción de la

forma en que realizaban su trabajo no coincidiera con la forma de trabajo establecida..

4ª. Debido a que la problemática de la seguridad laboral tiene dos vertientes: condiciones inseguras y actos inseguros y, las condiciones inseguras estaban subsanadas, ya que los trabajadores contaban con equipo, manuales de procedimientos y sesiones técnicas programadas para supervisarlos y capacitarlos, se seleccionó una prueba Psicométrica que evaluara habilidades emocionales y sociales de los trabajadores para tratar de identificar si existía algún factor común de personalidad que obstaculizara el desempeño tanto de las actividades directivas como de las actividades de campo y que se asociara a la aparición de accidentes.

Aunque el índice de morbi-mortalidad estaba dentro de los niveles permitidos (5 en 2003, 8 en 2004, 15 en 2005 y 13 en 2006), la norma establece aproximadamente del 10 al 15% de accidentes, en función del número de trabajadores, lo que llamaba la atención es que los accidentes acaecidos en el periodo 2003-2006, se presentaron en el personal de campo en los suministros de Comercialización en Baja Tensión (COMBT) y en Aseguramiento del Suministro Comprometido (ASCT), cuya actividad no es considerada como de las más riesgosas, debido a que el personal no tienen contacto con un alto voltaje de energía eléctrica, (realizan conexión y reconexión de servicio eléctrico, toma de lecturas, reparaciones a líneas, transformadores, poda de árboles).

5º. La Prueba de personalidad P-IPG de Gordon se eligió porque evalúa varios de los factores detectados como problema en el desempeño de la organización objeto de estudio. Con respecto a de la Prueba de Personalidad que se aplicó, se completaron 1319 resultados y arrojaron la siguiente información:

Tanto para el personal Directivo como para el personal de campo (operativo), se realizó un análisis de frecuencias de los factores que evalúa la prueba Psicométrica. Si se analizan los resultados de cada factor con respecto a la

media y a la moda, se puede observar que, incluso a simple vista, aparece una diferencia numérica significativa entre la información que proyecta la moda y la que arroja la media. Generalmente los promedios de una población ocultan datos que son importantes para hacer un análisis que dé una panorámica más cercana a lo que sucede en el grupo, debido a la compensación que hace a los valores más bajos o más altos, este tipo de distribución estadística.

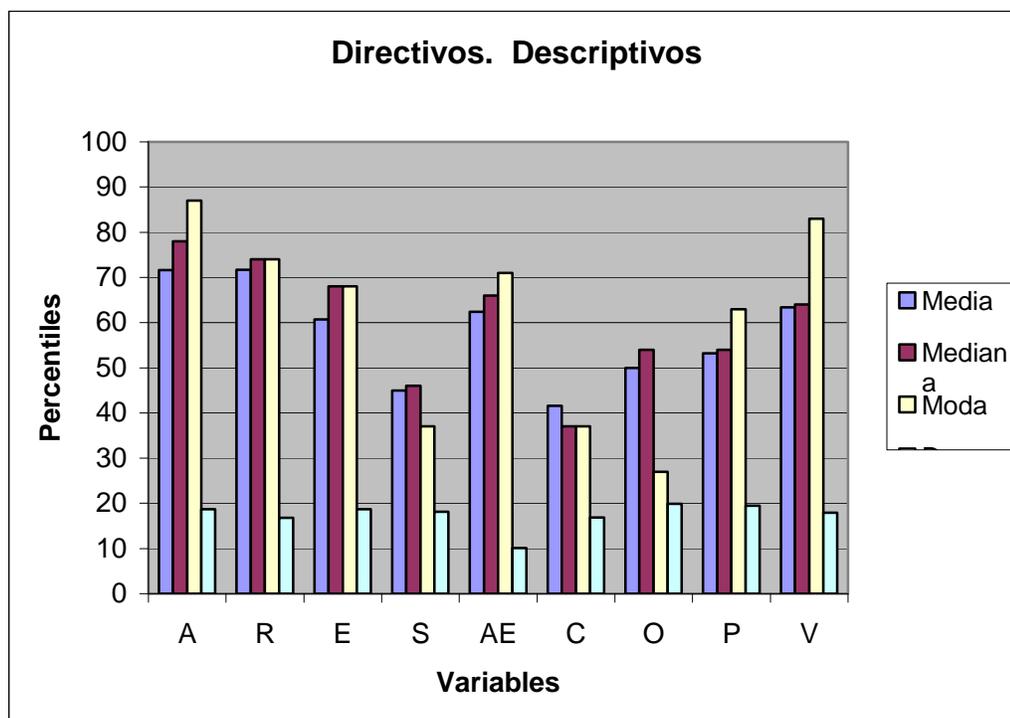


Figura 5.7 Estadísticos descriptivos. Personal Directivo

De acuerdo con Gordon, el perfil más conveniente para que los puestos directivos tengan éxito es la combinación A, O, V, AE. La Moda refleja un orden de factores de acuerdo a los resultados como sigue: A, V, R, AE, en comparación de la mediana que sugiere A, R, E, AE. En el primer orden, la ascendencia aparece más alta, seguida del vigor y en lugar de la originalidad está la Responsabilidad y por último la Autoestima. Este perfil se apega más al perfil ideal, manejo de grupos, tenacidad y perseverancia en la consecución de objetivos, cumplimiento de normas y tolerancia a la frustración en un término medio alto.

Desde la interpretación que se puede hacer con base en la mediana, el grupo de directivos tiene ascendencia sobre el grupo, el acomodo de las variables responsabilidad y estabilidad emocional, concuerdan con su autoestima en un término medio aunque no son las establecidas en el perfil deseado. Esta combinación de variables promueve manejo de grupos, seguimiento de reglas, ecuanimidad y un nivel aceptable de tolerancia a la frustración siempre y cuando no esté en juego su puesto y no se presente algún imprevisto, cambios repentinos o exigencias altas.

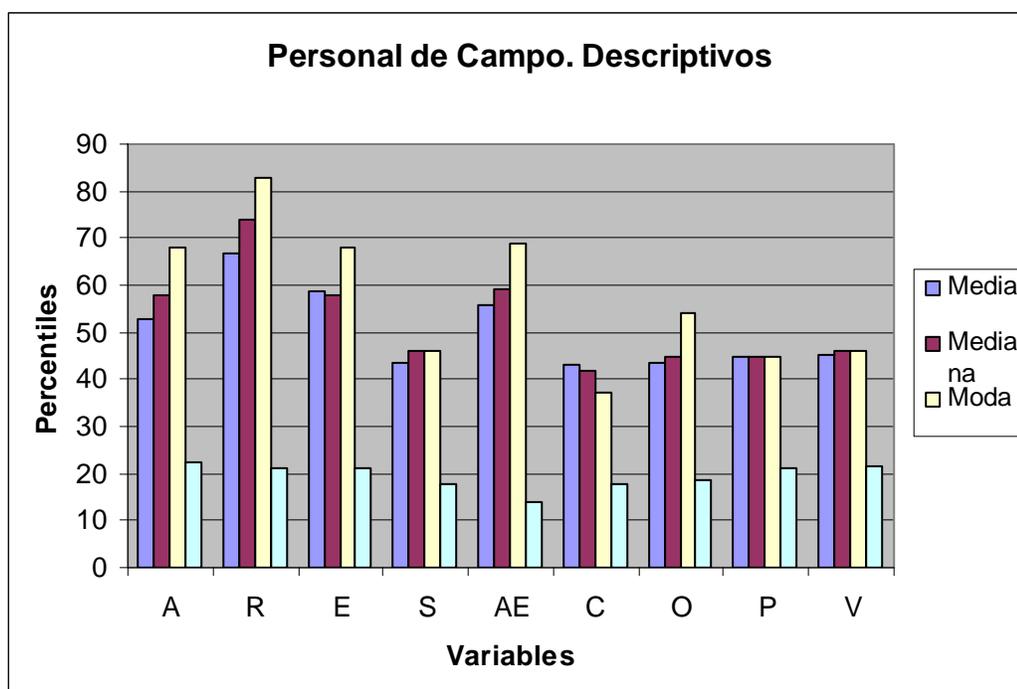


Figura 5.8 Estadísticos descriptivos. Personal de campo

En el grupo de campo la figura 5.8 permite visualizar los siguientes datos. El perfil deseado es AE, R, E y C. La moda refleja R, A, E, AE, en tanto que la mediana aporta R, E, AE, V. Desde los datos de la moda se deduce que los trabajadores de campo bajo este perfil cumplen con las tareas que se les asignan, tienden a manejar a los grupos cuando trabajan en equipo, son ecuanímenes y tolerantes en la mayoría de las situaciones a la frustración.

Desde la información de la mediana son individuos que cumplen con la tarea, no se irritan u ofenden fácilmente, son tolerantes a la frustración, en ocasiones como mecanismo de defensa, porque requieren de una exigencia del trabajo, por arriba del promedio, para que la actividad sea motivante lo que puede propiciar que cometa errores.

La desviación estándar al agrupar los datos de todo el personal evaluado, muestra que las variables tienen una relación un tanto atípica, como se puede observar en la tabla 5.1.

Si únicamente se rescatan los resultados de cada variable arrojados por el promedio de los datos de todo el grupo, no se sería posible hacer una evaluación objetiva, debido a que cada uno requiere de características específicas y en diferente nivel.

**5.1 Tabla de Frecuencia de factores evaluados con el Test P-PIG a personal Directivo y de Campo**

	Ascen <u>dencia.</u>	Respon <u>sabilidad</u>	Estabilidad Emocional	Socia <u>bilidad</u>	Autoestima	Cautela	Originalidad	Relaciones personales	Vigor
N Válidos	1319	1319	1319	1319	1319	1319	1319	1319	1319
Media	60,92	73,04	64,84	47,37	72,14	45,33	47,60	48,83	50,56
Moda	68	83	68	46	83	56	54	63	64
Desv. típ.	20,130	16,825	18,278	16,685	19,261	16,895	18,033	20,409	20,910

La justificación de las diferencias establecidas para cada perfil de puesto, abre la posibilidad de reflexionar que más que características diferenciadas, en conjunto forman un perfil complementario: si cada grupo posee los factores personales en el nivel estipulado, puede coadyuvar al mejoramiento del desempeño

de toda la empresa, constituyéndose en una fortaleza de la organización al trabajar de manera proactiva y en equipo directivos y personal de campo.

Es importante destacar que los resultados se encuentran en un rango que va de normal a superior al término medio o normal y que un aspecto interesante de ello es que no hay diferencia significativa entre los dos grupos en cuanto a sus habilidades personales para laborar en la empresa.

Para explicitar más esta diferencia, se realizó un análisis de varianza para ambos grupos que corrobora los datos que arroja la media y la moda descritas para esta población. (Tabla 5.2 y 5.3)

**5.2 Varianza total explicada. Personal Directivo.**

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,404	26,706	26,706	1,845	20,505	20,505
2	2,016	22,400	49,106	1,450	16,114	36,619
3	1,068	11,870	60,976	,506	5,619	42,237
4	,963	10,702	71,679			
5	,874	9,710	81,389			
6	,689	7,656	89,045			
7	,538	5,980	95,025			
8	,400	4,447	99,472			
9	,048	,528	100,000			

Clave: 1 Ascendencia 2 Responsabilidad 3. Estabilidad emocional 4 Sociabilidad 5 Autoestima  
6 Cautela 7 Originalidad 8 Relaciones interpersonales 9 Vigor

La tabla 5.2 ordena mediante el análisis de la varianza, como factores de mayor peso para el grupo Directivo, la Ascendencia, Responsabilidad y Estabilidad emocional. Los valores de autoestima, vigor y originalidad, están por debajo de ellos, debiendo formar parte de las características idóneas para el puesto.

### 5.3 Varianza total explicada. Personal de Campo

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,368	37,421	37,421	2,625	29,165	29,165
2	1,696	18,843	56,264	1,398	15,535	44,700
3	1,307	14,525	70,790	,870	9,666	54,366
4	,818	9,085	79,875			
5	,688	7,642	87,517			
6	,644	7,154	94,671			
7	,362	4,022	98,693			
8	,118	1,306	99,999			
9	8,672E-5	,001	100,000			

Clave: 1 Ascendencia 2 Responsabilidad 3. Estabilidad emocional 4 Sociabilidad 5 Autoestima 6 Cautela  
7 Originalidad 8 Relaciones interpersonales 9 Vigor

La tabla 5.3 ordena también mediante el análisis de la varianza, como factores de mayor peso para el personal de Campo, la Ascendencia, Responsabilidad y Estabilidad emocional. Los valores de autoestima, vigor y originalidad, están por debajo de ellos, debiendo formar parte de las características idóneas para el puesto

Los factores extraídos en el análisis de varianza como principales para cada grupo, son los mismos: ascendencia, responsabilidad y estabilidad emocional.

En las hipótesis de trabajo, se plantea una diferencia en cuanto a la relación de variables preponderantes para cada grupo, sin que por ello deban estar por abajo del término medio las restantes. Para el primer grupo la hipótesis plantea una autoestima por arriba del promedio (74), para el segundo grupo la autoestima se establece en un rango normal (55 en promedio.)

Contrastando estos datos con las hipótesis tenemos que la  $H_1$ , se rechaza porque los factores que se asocian con la autoestima para garantizar una actitud

propositiva y proactiva que asegure tanto resultados como desempeño, en la función del grupo Directivo no se cumplen. En la hipótesis se plantea que para facilitar la productividad y mostrar un desempeño alto, los directivos requieren obtener percentiles directamente proporcionales en los factores de Ascendencia, Originalidad y Vigor. De acuerdo con el análisis no cumplen con la condición establecida e incluso desde la moda su autoestima es más baja que la del personal de campo.

La H<sub>2</sub> se comprueba, porque al tener alta ascendencia sobre el grupo y un nivel de autoestima por abajo del promedio requerido para el puesto, aunado a un alto sentido de responsabilidad y niveles medios de originalidad y vigor, tendrán la tendencia a lograr los objetivos a costa de lo que sea para no deteriorar su imagen ante la Alta Gerencia.

La H<sub>3</sub> se refiere al personal de campo y plantea como factores principales a la autoestima, asociada con puntajes por arriba del promedio a la responsabilidad, estabilidad emocional y cautela.

Esta hipótesis se rechaza, el resultado del análisis de medidas de tendencia central muestra que aunque su autoestima está por arriba del peso, al combinarse con niveles altos de ascendencia y no de responsabilidad, su tendencia puede llevarle a manipular al grupo para lograr los objetivos planteados en su actividad, probablemente a manera de competencia con el líder formal (directivo), decrementando la calidad del desempeño con que debe realizarse la tarea.

La H<sub>4</sub> se acepta porque de forma similar a lo que sucede con los directivos, al no cubrir el perfil deseado y con los resultados obtenidos por este grupo en la moda y mediana, existe una ambigüedad en su comportamiento con la tendencia a lograr resultados, independientemente de la calidad del desempeño que se logre.

## 5.2 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la revisión de expedientes y la evaluación psicométrica aplicada a los trabajadores de la Organización, se observa que los trabajadores presentan una actitud positiva en el desarrollo de las actividades que realizan dentro de su entorno laboral, aun ante situaciones adversas y que superan obstáculos y/o dificultades, lo cual les permite dar solución a los problemas que se presentan en la cotidianidad laboral

Rodríguez (2002), hace hincapié en que el personal Directivo, sobre todo el de apoyo a mandos medios, tiene como objetivo vigilar la efectividad en todas las operaciones y que sus funciones esenciales son

Concentrar su atención, sobre las ventajas de prácticas de trabajo eficientes y seguras para evitar el despilfarro: *resultados y desempeño*.

Lograr que los trabajadores que colaboran con él, se den cuenta de la necesidad que tienen las organizaciones de que exista seguridad en el trabajo y las debidas condiciones sanitarias: *desempeño*.

Estudiar la experiencia de la organización, e idear los medios para mejorar las actuaciones poco satisfactorias: *desempeño*.

Estar alertas para implantar nuevos dispositivos y salvaguardas que mejoren las condiciones, aun cuando por el momento esas condiciones parezcan satisfactorias con relación a las técnicas conocidas: *resultados y desempeño*.

Si observamos, no es un trabajo fácil y este grupo presenta una autoestima promedio, que le permite hacer frente a las situaciones que se presentan, resolviendo lo cotidiano y requiriendo muy probablemente de retroalimentación, incluso de sus colaboradores cuando se requiera tomar decisiones rápidas y que

resuelvan la problemática. Su bajo atrevimiento y dinamismo puede provocar que pierda de vista detalles importantes que se presentan en los grupos que coordina.

Para expresar actitudes apropiadas las personas deben contar con ciertos motivadores que dirijan su conducta hacia las metas planteadas. Esta motivación surge desde el interior del individuo, disparada por estímulos del exterior, que en gran parte le corresponde a la organización proporcionar a través de incentivos, gratificaciones, retroalimentación de su trabajo y oportunidades de desarrollo personal y profesional, lo que coadyuvará a mantener o incrementar su autoestima y a un cumplir con los objetivos y metas en un nivel óptimo. Se requiere realizar un buen proceso de Integración del personal a la empresa, mediante una selección sistemática y objetiva, un adecuado proceso de inducción y, posteriormente capacitar y actualizar al personal, no de manera uniforme, sino considerando el desarrollo y mejoramiento de las competencias que cada puesto requiere. Esta no es la condición bajo la que la empresa contrata a un directivo.

La propuesta es que la alta gerencia se flexibilice y sin perder el control y la supervisión de los procesos, delegue a las zonas el “mantenimiento del personal” (Chiavenato, 2000) centralizando en menor medida, las decisiones que pueden ser tomadas por las zona y los centros. Teóricamente se practica la descentralización de toma de decisiones a los superintendentes y de ellos hacia los niveles directivos subordinados.

Sin embargo, el modelo de calidad requiere como meta Cero Errores y 100% de efectividad y que los trabajadores perciben que para la alta Gerencia cero errores es 100% de cumplimiento de tareas en tiempo y forma. Un canal de comunicación muy utilizado en la empresa son los medios electrónicos, por este medio y con diferentes técnicas se maneja un discurso (aparentemente motivante e incluyente), en el que se apuesta a la capacidad de todos y cada uno de los trabajadores, a los programas que se llevan a cabo para el mejoramiento técnico y personal de la comunidad y a la comunicación con el esquema emisor-canal-

receptor y la consabida retroalimentación que se convierte en demanda continua de información de las zonas hacia la Gerencia.

Esta exigencia que además es válida, parece generar en el personal una idea no del todo sesgada, de que es menester que las actividades que se consideran prioritarias se condensen con la Gerencia Divisional o con los Líderes divisionales. Esta percepción esta relacionada con la ambigüedad en la tarea que explicó Mossholder, K. (1981), ya que las observaciones realizadas conjuntamente con la evaluación que se realizó alientan a esbozar la idea de que los directivos no están muy seguros de su rol y de lo que se espera de ellos y los colaboradores no tienen muy claro a quien deben satisfacer con su trabajo; al líder de proceso, al garante de seguridad, al superintendente o directamente al gerente. Una máxima que refiere “Estando bien con Dios, manda al diablo a los santos” es la que en muchas ocasiones parece regir las metas en la empresa.

La empresa presenta varias áreas de oportunidad sobre las cuales es necesario hacer referencia porque de no ser atendidas bajo una visión integral, pueden seguir influyendo en el nivel de calidad del desempeño y en la autoestima de todos los que laboran en la organización.

Un elemento básico en los modelos de excelencia para la seguridad laboral, es la información que debe tener el trabajador para el asegurar un eficiente desempeño de sus actividades. En este factor el rango que se obtuvo como resultado de la observación y revisión de expedientes se encuentra en un nivel medio porque si el personal desde la autovaloración que hace de sí mismo, aunado a experiencias propias o de otros compañeros, ve los accidentes, aunque sean inevitables, como un error, difícilmente hará gala de la honestidad porque desde el significado que le da a esa falla, no alcanza a evaluar el nivel de responsabilidad que realmente tuvo en el suceso puede sentir culpa y para no correr riesgos, oculta el hecho o lo manipula si su trabajo es operativo y si es directivo puede soslayar “el error compartido” por ser el que está directamente relacionado con el trabajador de

campo. La autoestima, no respeta jerarquías: hasta el más alto funcionario tiene un jefe y tiene que rendirle cuentas.

Como se describió en los resultados, en términos generales un número considerable de directivos de nivel medio, no cuenta con los precurrentes necesarios para dar soluciones o respuestas acertadas a todos los problemas, lo cual significa que ante una situación de riesgo es probable que requiera retroalimentación por no tener la seguridad de estar haciendo lo correcto o bien se atreva a resolverla arriesgando su integridad y la de sus colaboradores.

Todo lo que se ha explicado, se detectó en ambos grupos, sin embargo, para el personal operativo no es necesariamente una limitante ya que ellos, siguen instrucciones y si su nivel de responsabilidad es bajo, tienen la oportunidad de transferir el error a los cuerpos directivos.

Un área de oportunidad relacionada con la comunicación es la información, Por lo general, las organizaciones proporcionan la información e imparten capacitación, tanto para los supervisores como para el personal operativo. Un programa de capacitación característico en las empresas, incluye temas como la Ley Federal del Trabajo sobre seguridad e higiene, reglamentos, ejecución y control de procesos de seguridad, reconocimiento de peligro y problemas técnicos y se imparte tanto a los supervisores como a los trabajadores. Esto es adecuado porque es necesario que conozcan el aspecto legal de su relación laboral y de su trabajo.

Pero, no basta con tener la información suficiente, es importante verificar que el individuo utilice dicha información que se aplicará de acuerdo al papel que juegue en la organización. Con base en los resultados este aspecto se encuentra en un nivel medio por lo que el trabajador utiliza la información y experiencia adquirida en la solución de problemas cotidianos, disminuyendo su efectividad cuando se trata de imprevistos. Reiterativamente se aclara que cuando se habla de efectividad se amalgaman resultados y desempeño-

Es probable que en los mandos medios no haya quedado clara su labor y la perciban altamente subordinada a las decisiones de la Gerencia General o a los Líderes de cada proceso a nivel corporativo, esto concuerda con lo que planteaban la Dra. Ewa O. Rusek y El Dr. Gregorio Billikokf, sobre las consecuencias de una información incompleta o con un doble discurso que provoque confusión en un trabajador o en un grupo.

Uno de los factores que intervienen en la forma de ejecución de la tarea y del cual depende en gran parte el término exitoso de la misma es la planeación.

La planeación se encuentra en un nivel medio, ya que los trabajadores aunque prevén pautas de acción en el establecimiento de normas y objetivos, requirieren de asesoría esporádica o constante, lo que propicia que en ocasiones logre el desarrollar su trabajo fuera del tiempo estipulado o a marchas forzadas con las consabidas consecuencias.

La planeación por ser un trabajo mental requiere de otros procesos de los que depende en gran parte, estos son a) Cautela que es la capacidad de tomar riesgos calculados para obtener ventajas específicas soportando la incertidumbre y la ambigüedad de las provisiones a cerca del desarrollo futuro de los acontecimientos.

En este factor los trabajadores se encuentran en un rango medio bajo lo que significa que manifiestan poca capacidad para evaluar la conveniencia de tomar o no riesgos, y de las ventajas o desventajas específicas acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y de las ganancias o pérdidas que se den como consecuencia de la conducta presentada, b) Concentración: se refiere a mantener un rendimiento y atención constante durante la realización de una tarea, efectuándola aun ante distractores comunes y novedosos del medio.

Este factor se encuentra en un nivel medio bajo por lo que las personas no logran mantener un interés continuo en la realización de una tarea, dispersándose ante distractores comunes y novedosos, lo que provoca que cometan errores poniendo en posible riesgo su integridad física y la de los demás y que algunas veces no concluyan las actividades que estén realizando; c) Abstracción (originalidad, según la definición de Gordon): es la manipulación mental de símbolos y operaciones lógicas, realizando comparaciones y deducciones en base a la información con la que se cuenta. Los resultados muestran que ambos grupos se encuentran en un nivel medio por lo que cuentan con capacidad para analizar tareas y situaciones sencillas a partir de la información que tienen, proponiendo generalmente una solución al problema apegada a la normatividad. Es probable que con frecuencia requieran de apoyo para la solución de tareas complejas.

Regresamos a uno de los factores que se considera importante dentro de la función y es la autoestima la cual se refiere al valor individual que cada quien tiene de sí mismo. Es fundamental para explicar lo que acontece dentro de la persona y en sus relaciones con los demás.

Los resultados reflejan una autoestima alta negativa en los trabajadores de campo ya que muestran exceso de confianza en sí mismos, son muy activos, exigentes en lo que realizan, por lo que tienen la tendencia a asumir una actitud donde principalmente velan por sus intereses, lo que les genera dificultad para trabajar en equipo, ya que generalmente consideran que sus necesidades personales o laborales están por encima de las que son comunes en el grupo.

En el caso de los directivos su alto sentido de responsabilidad y el nivel medio de autoestima, dada la exigencia de su jerarquía, se equipara a un nivel bajo negativo, lo que les lleva a recurrir a todas las estrategias de cumplimiento, forzando situaciones por no atreverse a tomar decisiones que consideran irían en contra de la organización y de lo que considerarían correcto los altos mandos.

El papel de los valores es crucial en todos los procesos de autoestima. Los valores son fuente de vida, inmutable y universal; cuando los valores guían la autoestima, se alcanza el equilibrio ético citando a Jorge Bucay (2006). La responsabilidad como valor personal se encuentra estrechamente ligada a la autoestima.

La responsabilidad se encuentra en un nivel alto que se considera negativo u obstaculizante en los directivos, dado el nivel de autoestima que obtuvieron, en comparación con el efecto que tiene sobre los trabajadores de campo que por lo regular acostumbran y les agrada cumplir con las actividades encomendadas, realizándolas bajo presión para terminarlas anticipadamente, debido a que su propósito es cumplir con la tarea sin importar los medios de que se valga para lograr su fin.

Un papel importante en la seguridad es el que desempeña el supervisor que debe encargarse de estimular el rendimiento seguro, mediante la aplicación de recompensas, éstas pueden ir desde un incentivo por acatar las reglas de seguridad hasta retroalimentar al trabajador por su óptimo desempeño laboral. Así como también es importante analizar seriamente los problemas que presente un empleado dentro del ambiente laboral.

Si su autoestima es baja genera conformismo y en algunas ocasiones se manifiesta como rebeldía y falta de acatamiento de normas. En el caso de la autoestima alta negativa sus manifestaciones son: la tendencia a ser autoritario, intransigente, no promover el trabajo participativo y la generación de insatisfacción y conflicto con las figuras de autoridad.

Estos resultados generan una actitud poco proactiva que permite que las circunstancias incidan en mayor medida en el incremento de la probabilidad de actos no seguros.

Apoyándose en la bibliografía revisada se analiza nuevamente lo que dice acerca de la autoestima Forbes (1986), porque estableció con claridad que su desarrollo hace que los individuos se comprometan en una dirección favorable con su trabajo y desempeño personal y con el servicio solo cuando el trabajador percibe su cambio como “un enriquecimiento personal que le hace sentir mejor como ser humano valioso; que en la medida que esta retroalimentación ocurre emerge una mayor autoestima y mayor compromiso.

El compromiso lo define como una actitud que impulsa al individuo a conservar la iniciativa de dar cumplimiento al esfuerzo establecido como objetivo. El estado emocional que produce el compromiso retroalimenta también al individuo a empeñarse más en proseguir su cambio.

El nivel de supervisión es deficiente, debido a la no proporción que existe en los líderes de las variables autoestima y sociabilidad, por lo que se les dificulta dar seguimiento a una actividad hasta verificar la consecución de una meta común, con el perfil obtenido es factible que duden sobre su capacidad para obtener la colaboración de un grupo a fin de cumplir los programas asignados, logrando solo parcialmente los objetivos establecidos.

Es posible que les preocupe que las relaciones personales se vea afectada ya que si bien, establecen contacto con las personas con quien deben relacionarse a través de un trato amable, en situaciones grupales muestran reserva, pueden llegar a ser autoritarios si se sienten amenazados, lo que disminuye su capacidad para ser muy activos en tareas de equipo y suelen cubrirse ante los demás, guiando la reunión bajo un esquema participativo y democrático, que se contrapone con la centralización de la máxima autoridad, si no se pueden poner en práctica los acuerdos a los que se llegue, generando frustración e insatisfacción.

A manera de colofón, la Seguridad en el Trabajo es el espejo en el que podemos observar de manera indirecta el nivel de desempeño en una organización. Además, está relacionada con el diagnóstico de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo.

Es decir, posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y bienestar de los trabajadores (indicadores también de la calidad de desempeño en la organización), al disminuirse los índices de accidentabilidad, enfermedad o ausentismo, ya sea temporal o definitivo y hacia el aspecto económico de la organización al reflejarse en la disminución de los costos que genera un alto riesgo de trabajo en las organizaciones y a la obtención de posibles recursos extraordinarios por la vía gubernamental o de asociaciones internacionales de apoyo a las empresas.

Desde el punto de vista de la administración de personal, la higiene y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de una efectiva fuerza de trabajo y para el aseguramiento de la calidad del desempeño.

Chavenato (2004) enfatiza cuatro premisas:

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente a su especialización.

2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, determinan los medios materiales preventivos.

3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, entre otros, también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan contra toda la empresa.

4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo (Selección de Personal), adaptación del trabajo al hombre (racionalización del trabajo), más allá de los factores sociopsicológicos, razón por la cual ciertas organizaciones vinculan la seguridad con el desempeño laboral y por consecuencia con la gestión de los Recursos Humanos.

Concentrar la atención, sobre las ventajas de una practica seguras, evitar el despilfarro, el deterioro del medio ambiente, lograr que todos los trabajadores se den cuenta de la necesidad de preservar la seguridad en el trabajo y el mantenimiento de las debidas condiciones sanitarias, aprovechando la experiencia de la organización en la materia, e idear los medios para mejorar las actuaciones poco satisfactorias, no es tarea fácil.

El ser humano, con su baja autoestima ha dejado de respetar a la naturaleza y al alterarla en lugar de convivir con ella, altera su forma de vida sin darse cuenta. En este mismo sentido, el trabajo creo al hombre y el hombre necesita respetarlo, amarlo y cuidarlo para que siga siendo fuente de riqueza, desarrollo e incluso de supervivencia de la especie.

Estar alertas para implantar nuevos dispositivos y salvaguardas que mejoren las condiciones, aun cuando por el momento esas condiciones parezca satisfactorio con relación a las técnicas conocidas.

El aprendizaje vicario que como teoría acuña Bandura, juega aquí un papel importante, por tanto para generar un buen modelo, flexible y firme a la vez se requiere cuidar principalmente un factor: la congruencia que emparenta con la autoestima, la disposición de ánimo y la responsabilidad.

No debe olvidarse que el hombre es el principio y el fin de los accidentes, siempre hay un ser humano detrás de un accidente. Está más segura la persona que trabaja con riesgo, pero es consciente de esto, que aquella que trabaja con bajo

riesgo pero no lo conoce. En la prevención de accidentes siempre hay un líder convencido de la práctica del autocuidado, carismático y congruente; un líder situacional.

No solo copiamos la conducta de otros, sino también las normas y valores que gobiernan su conducta por lo que los directivos deben de cumplir con aplicar las sanciones correspondientes cuando se infringe una norma de seguridad, con esto los trabajadores empezarán a cumplirlas para no ser sancionados ya que como se dijo anteriormente los individuos también aprenden observando lo que les sucede a los demás e incluso solo escuchando o por experiencias directas. Buena parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos.

Al término de la investigación es importante dar a conocer las limitaciones que se tuvieron y que alargaron el periodo previsto para realizar este trabajo.

La confianza y credibilidad fue difícil lograrla de manera rápida, ya que en la empresa no se había realizado ninguna investigación de este tipo aún cuando se percibía ya la necesidad de trabajar con el comportamiento organizacional.

Asímismo, se logró aplicar a la mayoría de los trabajadores de la empresa la evaluación, ya que en un principio se habían determinado ciertas zonas consideradas de alto riesgo por parte de la empresa. La elección de las área a evaluar, podía haber alterado el clima laboral, ya que al hacer diferenciaciones, existía la posibilidad de que se sintieran etiquetados. También se logró la participación e interés de los directivos conforme se desarrollo la investigación. Es importante señalar que los altos mandos a nivel Divisional se mantuvieron al margen de ser evaluados, argumentando que no era posible distraerse de sus ocupaciones, ya que los demás lo estaban haciendo para dar tiempo a la evaluación.

Retomando las aportaciones que los especialistas en materia de habilidades personales establecen como básicas para el adecuado desempeño, es posible argumentar que aunque la primera hipótesis de trabajo se rechaza, descubre un área de oportunidad para la organización, en virtud de que el personal de campo, de acuerdo a la evaluación si logra cubrir las expectativas que se tienen referente a la función operativa que tienen asignada, los programas se dirigen en mayor medida a ellos. Los mandos medios se encargan de poner en práctica los programas y aunque la empresa también tiene programas dirigidos a ellos, son menos y con lapsos de tiempo más reducidos.

Resumiendo las propuestas las aportaciones específicas que se hacen son:

a) Brindar apoyo al personal Directivo de mando medio. Se fundamenta esta propuesta, retomando la interpretación proyectiva de Machover sobre la figura humana, porque son el cuello (conexión y equilibrio), entre la cabeza (Alto Mando) y el cuerpo (colaboradores, personal de campo).

El apoyo, mediante la real delegación de funciones haciendo un compromiso con ellos en el que se establezcan claramente, metas, expectativas sobre los resultados y el desempeño y se les permita tomar decisiones que aunque en ocasiones demoren los resultados, aseguren la calidad del desempeño.

b) Capacitación para reforzar las áreas de su personalidad que están bajas con respecto al perfil ideal.

c) Empatía, capacidad de escucha y retroalimentación por parte de los Altos Mandos Divisionales cuando no se logren los objetivos de manera puntual. Conociendo las razones se hace una valoración más objetiva de los resultados y es más fácil dar una solución acertada y efectiva.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Alcover de la Hera, C., et. al. (2004), "Introducción a la Psicología del trabajo", 1ª edición Madrid, España. Mc Graw Hill.

Arias G. L. F., Heredia E., V. (2004) "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño" 5ª edición México, Trillas.

Baldrige, M. Modelo de excelencia en la gestión, Baldrige National Quality Program USA, Traducción Libre por PRAXIS, consultado en [http://www.praxis.com.pe/el\\_6](http://www.praxis.com.pe/el_6) de enero de 2009

Bilikopf E., G. (2003) Evaluación del desempeño, capítulo 6, Universidad de California, consultado en [www.cnr.berkeley.edu/ucce50/](http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/), el 12 de enero de 2009-07-24.

Branden, N. (1995) "Los seis pilares de la Autoestima", 1ª edición México, Paidós.

Bucay, J. (2006) "De la Autoestima al Egoísmo. Un Diálogo entre tu y yo", México, Grupo Océano,

Chiavenato, A. (2002) "Administración en los nuevos tiempos" 1ª edición, Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill.

Davis, K., Newstrom, J. (1999) "Comportamiento Humano en el trabajo", 10ª edición, México. Mc. Graw Hill.

Dessler, G. (2001) "Administración de Personal", 8ª edición, México, Pearson Educación.

Dicaprio, N. (1989) "Teorías de la Personalidad", 2ª edición México, Mc Graw Hill.

Dubrin, A. J. (2003) "Fundamentos de comportamiento organizacional" 2ª edición México, Thomson.

Enríquez M., A. La Significación En La Cultura: Concepto Base Para El Aprendizaje Organizacional, Universidad Del Valle Colombia, Octubre, 2006, consultado el día 25 de mayo de 2008, 19:15 hrs., [www.univalle.edu.col](http://www.univalle.edu.col).

Fromm, E. (2004) "El Arte de Amar", Editorial Paidos Mexicana, México.

Gómez C., G., (1994) "Planeación y Organización de Empresas" 8ª edición México, Mc Graw Hill.

Gómez – Mejía, L et. al., (2001), "Dirección y Gestión de Recursos Humanos" 3ª edición, Madrid (España), Prentice Hall.

Gordon, L. V. (1994) "P-IPG. Perfil e Inventario de la Personalidad", 2ª edición, México, Manual Moderno.

Guillén G., C., Guil .B., R. (2000) "Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales", Aravaca (Madrid), Mc Graw Hill.

Katz, D., Kahm, R. (1999) "Psicología social de las Organizaciones" 5ª edición, México, Trillas.

Hersey, P., et. Al. (1998) "Administración del comportamiento organizacional", 7ª Edición, 1998, Pearson.

Kast, F., Rosenzweig, J. (2002). "Administración en las Organizaciones" Enfoque de sistemas y de contingencias, 4ª edición, México, Mc Graw Hill.

Kernberg, O. (1999) "Ideología, Conflicto y Liderazgo en Grupos y Organizaciones", 1ª edición, Barcelona, Paidós.

Kelly, G. A. (1955) *The Psychology of Personal Construí*s, New Cork, Norton, 1955.

Martínez M., M. (1999), *La psicología Humanista. Un nuevo Paradigma Psicológico*, Editorial Trillas, México 2ª. Edición.

Montoya M., A. et. al., (2004) "Curso de seguridad y Salud" 1ª edición Madrid, Centro de Estudio Ramón Areces.

Mossholder, k.W, Nodeian, A.G. y Armenakis, A. (1981). *Organizational Behavior and Human Performance*, University Aurburn, California pp. 224-234

Noriega, M. (1989), "El trabajo, sus riesgos y la salud", en: *En Defensa de la Salud en el trabajo*, México, SITUAM.

Oprzedkiewicz de R, E. La imagen cognitiva del puesto y evaluación del desempeño en el mismo, en *La psicología en México hoy: tópicos de investigación*, coordinado por Rodríguez M., S. UAQ Querétaro, México

Pick W., Susan (1996) "Aprendiendo a ser papá y mamá, México, IDEAME.

Quintero, N, Africano, N., Faría, E (2005), *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*, publicado en *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, Año 3 / N° 9 / Abril 2008, pp. 33-51, Universidad de Zulia, Venezuela, consultado en [http://scholar.google.com.mx/acholar/Revista NEGOTIUM Ciencias Gerenciales](http://scholar.google.com.mx/acholar/Revista%20NEGOTIUM%20Ciencias%20Gerenciales), Universidad de Zulia Venezuela, el 13 de septiembre de 2008.

Reeve, J. (2003) "Motivación y Emoción" 3ª. Edición México, Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2004) "Comportamiento Organizacional", 8ª edición México. Prentice Hall.

Rodríguez V., J. (2007) "Administración Moderna de Personal", 6ª edición, México, Thomson Learning.

Rodríguez, E. M. (2003) "Psicología del Mexicano en el Trabajo, México, Mc. Graw Hill.

Salazar M., A. (2002) "Una aproximación a los enfoques teóricos de la comunicación organizacional", Universidad de Viña del Mar, Chile, Consultado en [http://www.alaic.net/VII\\_congreso/gt/gt\\_12/GT12-18.html](http://www.alaic.net/VII_congreso/gt/gt_12/GT12-18.html), el día 25 de octubre de 2008.

Santos, J. A. (1993). Esfuérzate y sé afirmativo. San Salvador, El Salvador. 1ª Edición.

Satir, V. (1995) "Autoestima". México, Pax.

Satir, V. (2005) "Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar), México, Pax.

Siliceo A., A. (1999) et. al., "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional" México, Mc Graw Hill.

Spector, P. (2002) "Psicología Industrial Organizacional", 1ª edición México, Manual Moderno.

Stinglhamber, F., et. al..(2005) Rewarding Leadership and Fair Procedures as Determinants of Self-Esteem, en Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 1, 3–12, revisado en <http://scholar.google.com.mx/scholar>, en Journal of Applied Psychology&scholart, el día 29 de noviembre de 2008.

Vázquez L, R. (2006) "Habilidades directivas y técnicas de Liderazgo" Su aplicación en la gestión de grupos de trabajo, 1ª edición, España 2006, Ideaspropias.

Werther, W., Davis, K. Jr. (2000) "Administración de Personal y Recursos Humanos", 5ª edición México, Mc. Graw Hill.

Yagosesky, R. (1996) "Autoestima en palabras sencillas" Editorial Ghanesa, consultado en <http://www.la excelencia.com>, el día 29 de noviembre de 2008.

Zepeda, Fernando (1999): Psicología Organizacional, Addison Wesley Longman – Pearson, México.

## APÉNDICE

Representación porcentual de hombres y mujeres que laboran en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mujer	124	9,2	9,2	9,2
Hombre	1195	90,8	90,8	100,0
Total	1319	100,0	100,0	

Representación porcentual de las funciones del personal por nivel jerárquico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Directivo	95	8,6	8,6	8,6
Campo*	1224	91,4	91,4	100,0
Total	1319	100,0	100,0	

\* Actividades técnicas y de oficina

Representación numérica de los trabajadores por nivel jerárquico y sexo

Actividad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Directivo	86	9	95
Campo*	1109	115	1224
Total	1195	124	1319

\* Actividades técnicas y de oficina

## Tablas de media, mediana y moda por actividad

Estadísticos descriptivos de las variables del Personal Directivo									
Variables	A	R	E	S	AE	C	O	P	V
No. Casos	95	95	95	95	95	95	95	95	95
Media	71,6	71,7	60,7	45,0	62,4	41,6	50,0	53,2	63,4
Mediana	78,0	74,0	68,0	46,0	66,0	37,0	54,0	54,0	64,0
Moda	87,0	74,0	68,0	37,0	71,0	37,0	27,0	63,0	83,0
Desv. típ.	18,7	16,8	18,7	18,1	10,1	16,9	19,9	19,5	17,9

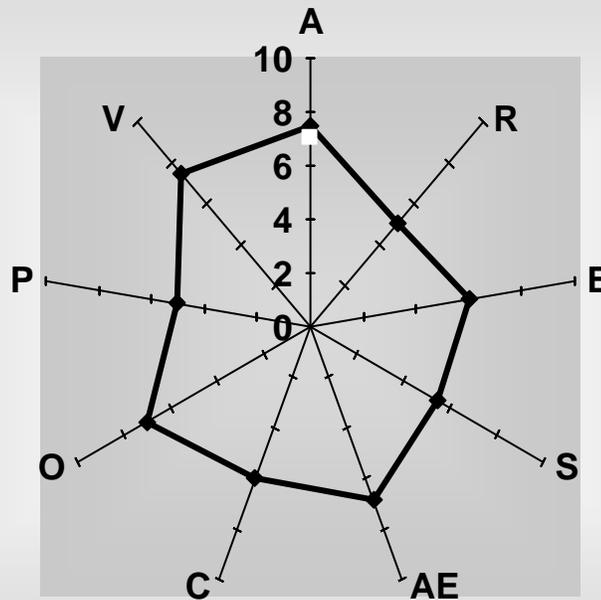
Estadísticos descriptivos de las variables del Personal de Campo									
Variables	A	R	E	S	AE	C	O	P	V
No. Casos	1224	1224	1224	1224	1224	1224	1224	1224	1224
Media	52,7	66,9	58,9	43,7	55,7	43,2	43,7	44,6	45,3
Mediana	58,0	74,0	58,0	46,0	59,0	42,0	45,0	45,0	46,0
Moda	68,0	83,0	68,0	46,0	69,0	37,0	54,0	45,0	46,0
Desv. típ.	22,5	21,2	21,2	17,9	14,0	17,7	18,5	21,0	21,4

Perfil ideal para el desempeño integral de un trabajador con puesto Directivo

**PERFIL DE PERSONALIDAD IDEAL**

CATEGORÍA	ASPECTO SISEG	CLAVE	PERCENTIL
DIRECTIVOS	ASCENDENCIA	A	7,5
	RESPONSABILIDAD	R	5,0
	ESTABILIDAD EMOCIONAL	E	6,0
	SOCIABILIDAD	S	5,5
	AUTOESTIMA	AE	6,9
	CAUTELA	C	6,0
	ORIGINALIDAD	O	7,0
	RELACIONES PERSONALES	P	5,0
	VIGOR	V	7,5

Valores establecidos con base en el P-IPG

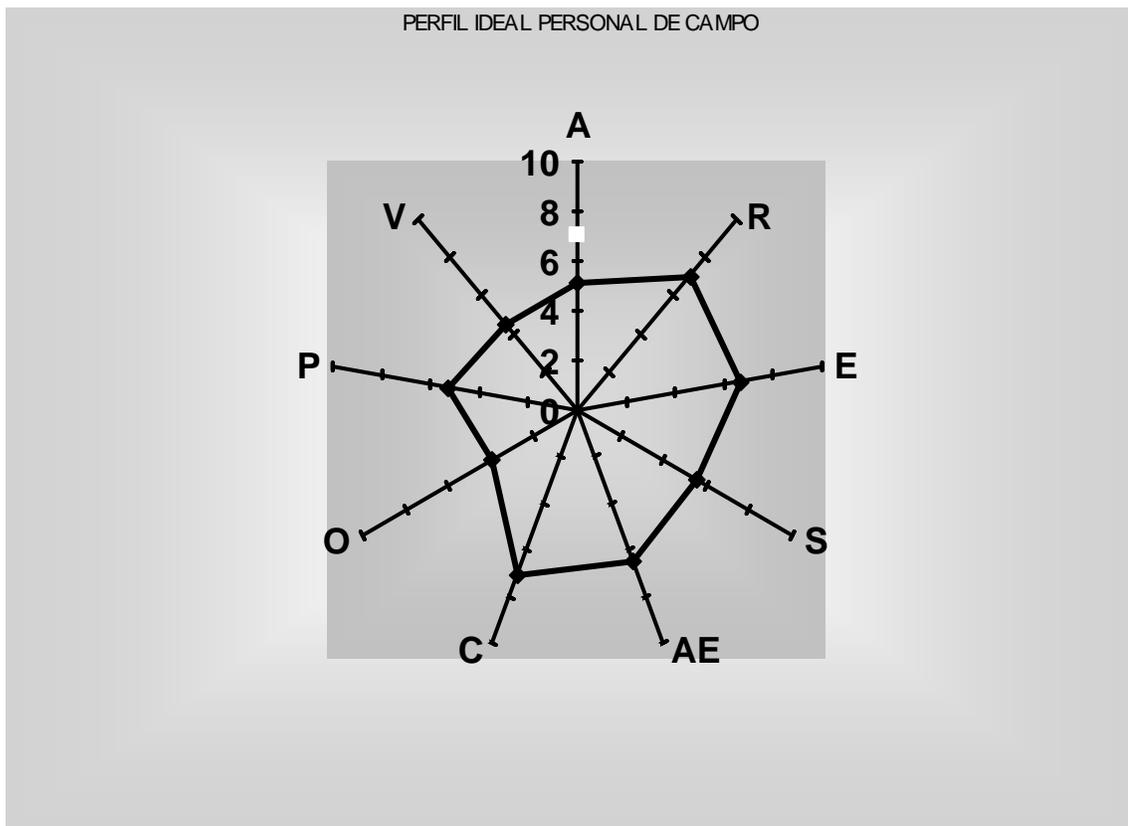


Perfil ideal para el desempeño integral de un trabajador de campo

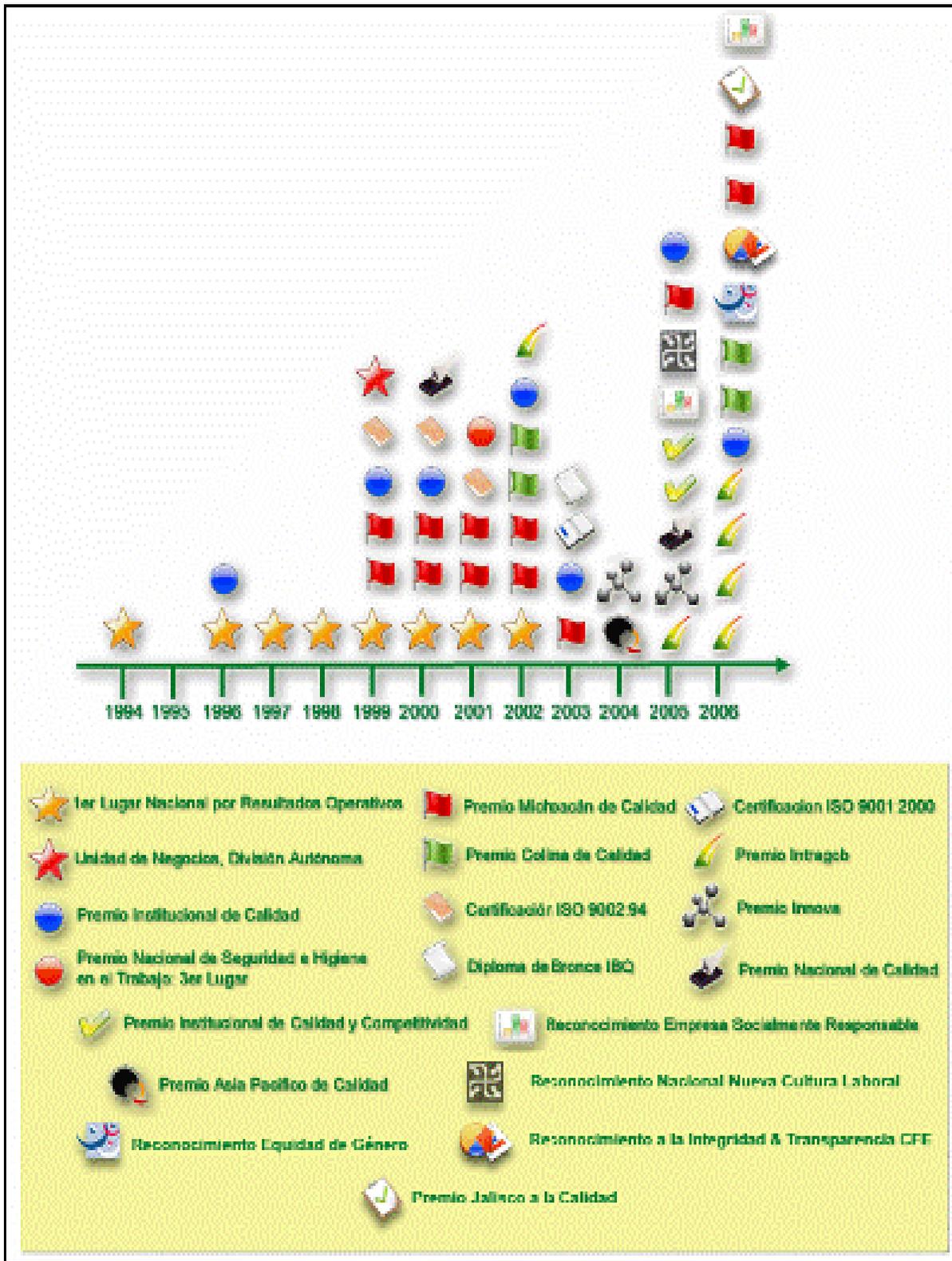
**PERFIL DE PERSONALIDAD IDEAL**

CATEGORÍA	ASPECTO SISEG	CLAVE	PERCENTIL
PERSONAL DE CAMPO	ASCENDENCIA	A	5,1
	RESPONSABILIDAD	R	7,0
	ESTABILIDAD EMOCIONAL	E	6,6
	SOCIABILIDAD	S	5,5
	AUTOESTIMA	AE	6,5
	CAUTELA	C	7,0
	ORIGINALIDAD	O	4,0
	RELACIONES PERSONALES	P	5,3
	VIGOR	V	4,5

**Valores establecidos con base en el P-IPG**



## Evidencias de desempeño de la organización.



Cuadros de operacionalización de indicadores.

<b>ASCENDENCIA</b>	
<b>Se refiere a la dominancia e iniciativa en situaciones de grupo.</b>	
<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 75 - 99	Se caracteriza por ser verbalmente dominante, adopta un papel activo en los grupos, es seguro de sí mismo, auto-afirmativo en las relaciones con los demás, y toma decisiones sin dejarse influir por las presiones del grupo.
Medio 43 - 73	Adopta un papel activo en los grupos, muestra seguridad en sí mismo, por lo general es auto-afirmativo en las relaciones con los demás, toma decisiones, ocasionalmente cede a las presiones del grupo.
Bajo 42 ó menos	Juega un papel pasivo en el grupo, prefieren escuchar a hablar, tienen poca autoconfianza, dejan que otros tomen las decisiones y suelen depender de los consejos de los demás; estas personas suelen obtener puntuaciones bajas.

## RESPONSABILIDAD

Alude a la capacidad de perseverar en una actividad previamente convenida.

Rango	Definición
Alto 64 - 99	Se caracteriza por su constancia y perseverancia en las tareas asignadas, aunque no sean de su agrado e interés. Los demás se sienten seguros al confiar en ellos.
Medio 29 - 63	Es perseverante y denota constancia en las tareas asignadas, sobre todo si son de su agrado. Ocasionalmente baja su perseverancia cuando no existe un compromiso formal.
Bajo 28 ó menos	Con frecuencia no da continuidad a las tareas que le son asignadas cuando dejan de interesarle y tiende a eludir el compromiso contraído.

## ESTABILIDAD EMOCIONAL.

**Adaptación del individuo al ambiente que le permite enfrentar retos y superar obstáculos que para la mayoría son estresantes y difíciles de manejar**

<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 67 - 99	Se caracteriza por estar relativamente libre de preocupaciones, ansiedad y tensión nerviosa, enfrenta retos y supera obstáculos de manera individual o en grupo. Su tolerancia a la frustración es alta.
Medio 35 - 66	Por lo general enfrenta retos y obstáculos mostrando tolerancia cuando no logra sus objetivos, ante imprevistos denota ansiedad y tensión, logrando manejar un nivel aceptable de tolerancia a la frustración
Bajo 34 ó menos	Muestra ansiedad excesiva hipersensibilidad, nerviosismo y baja tolerancia a la frustración

## SOCIABILIDAD

Es el rasgo que facilita el trato con los demás

Rango	Definición
Alto 70 - 99	Le gusta estar con otras personas y trabajar con ellas es gregario e interactúan con facilidad en los grupos de trabajo.
Medio 41 - 69	Establece relación con otras personas, interactúa con ellas en el trabajo, aunque puede mostrarse reservado ante situaciones personales.
Bajo 40 ó menos	Refleja una restricción general en los contactos sociales y, en casos extremos, una evitación real de toda relación social.

## AUTOESTIMA.

**Se refiere a las descripciones que las personas hacen de sí misma y a la valoración que le dan a cada uno de sus atributos personales**

<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 74 - 99	Valora positivamente los propios atributos, existe respeto y confianza por sus cualidades, se muestra benevolente con los demás, es sociable y se relaciona con las personas de su entorno de manera afable. Se percibe como una persona que puede enfrentar retos. Las puntuaciones muy altas, se relacionan, en el lado defensivo, con la necesidad de crear una buena imagen ante los otros.
Medio 48 - 73	Se siente seguro de si mismo, es capaz de reconocer sus cualidades y defectos, buscando mejorar, muestra tolerancia hacia las críticas o comentarios que otros hacen de él y los comentarios que hace a los demás tienden a ser asertivos. Se relaciona favorablemente con sus compañeros y tiene ascendencia con ellos. Generalmente está dispuesto a colaborar y a generar compromisos.
Bajo 47 ó menos	Está a la defensiva, los comentarios que de él hacen las personas que le rodean pueden parecerle molestos y ofensivos, duda de sus capacidades y frecuentemente asume una actitud retadora a manera de defensa cuando se hace una crítica de su comportamiento o de una actividad que haya realizado tiende a evita las actividades grupales que pongan en riesgo su imagen,

<b>CAUTELA</b>	
<b>Precaución para tomar una decisión, análisis de los detalles antes de tomar decisiones.</b>	
<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 64 - 99	Se caracteriza por ser muy precavido y considera muy cuidadosamente todos los detalles antes de tomar una situación para no correr riesgos innecesarios.
Medio 31 - 63	Analiza los detalles de una situación antes de tomar una decisión. Ante situaciones de presión puede hacer un análisis superficial y tomar una decisión que implique riesgos.
Bajo 30 ó menos	Toma decisiones precipitadas, de manera impulsiva y repentina, le gusta arriesgarse y buscar emociones, actúan sin pensar.

<b>ORIGINALIDAD</b>	
<b>Curiosidad intelectual, gusto por descubrir e implementar nuevas acciones</b>	
<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 63 - 99	Le gusta trabajar en tareas difíciles, es intelectualmente curioso, disfruta plantear preguntas y discusiones que lleven a reflexionar y a pensar en nuevas ideas.
Medio 33 - 62	Participa en tareas que requieren reflexionar, le agrada adquirir conocimientos y resolver preguntas. Ante situaciones muy difíciles y novedosas puede tomar un papel pasivo.
Bajo 32 ó menos	Le disgusta solucionar problemas difíciles o complicados, no muestra mucho interés por adquirir conocimientos, ni por resolver preguntas o participar en discusiones que los obliguen a reflexionar.

## RELACIONES PERSONALES

**Habilidad para interactuar con otros individuos de manera efectiva y agradable**

<b>Rango</b>	<b>Definición</b>
Alto 59 - 99	Establece relación con otros individuos, y realiza actividades conjuntas, tiene fe y confianza en los demás, es tolerante, paciente y comprensivo, muestra habilidad para trabajar en grupo de manera cordial y amable
Medio 27 - 58	Establece relación con otros individuos, trabaja en grupo de manera eficiente y cordial, puede ser empático. Ante situaciones de presión y con personas que no conoce, puede mostrar poca tolerancia e impaciencia.
Bajo 26 ó menos	Tiene dificultad para relacionarse con otros individuos, denota falta de esperanza y confianza en los demás y tendencia a criticar a las personas enojándose o irritándose por lo que hacen.

## VIGOR

Fuerza y vitalidad con que se realizan las actividades

Rango	Definición
Alto 60 - 99	Muestra vitalidad y energía, le gusta actuar o trabajar con rapidez y es capaz de realizar más actividades que la persona promedio.
Medio 27 - 59	Realiza sus actividades con vitalidad y energía, actúa y trabaja con rapidez, realizando las actividades programadas.
Bajo 26 ó menos	Prefiere establecer un ritmo lento y se cansa fácilmente, su rendimiento y productividad tienden a estar por debajo del promedio