



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CSH

GRADO: LICENCIATURA

TÍTULO:

AUTOESTIMA EN EL TRABAJO

PRESENTA:

MARTÍNEZ HERNÁNDEZ MARÍA TERESA
200219025

ASESOR:

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

MÉXICO D.F.
SEPTIEMBRE, 2004

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO 1	
CONSTRUCCIÓNDE LA AUTOESTIMA.....	7
Autoestima y su Importancia.....	7
Componentes.....	9
Influencias.....	10
Autoestima y la Escuela.....	12
Niveles de Autoestima.....	15
Pseudoautoestima.....	19
Género.....	20
Construcción.....	21
La autoestima y los directivos	25
Fomento de la Autoestima en el lugar de trabajo.....	26
Conclusiones.....	28
CAPÍTULO 2	
RUMBO AL DESEMPEÑO.....	29
Puntos Fuertes para el Desempeño.....	29
Relaciones.....	31
Género y desempeño.....	32
Evaluación del Desempeño.....	33
Desempeño y la Autoestima.....	46
Conclusiones.....	48
CAPÍTULO 3	
EL MÉTODO.....	49
Problema.....	49
Objetivos.....	49
Preguntas de Investigación.....	50
Variables.....	50
Definición operacional y conceptual.....	50
Escenario.....	51
Sujetos.....	52
Instrumento de Medición.....	52
Procedimiento.....	53

CAPÍTULO 4	
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	54
Autoestima.....	54
Desempeño.....	57
Análisis por Género.....	60
CONCLUSIONES FINALES Y SUGERENCIAS.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	67

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación no sólo ha sido elaborada como el proyecto terminal para la titulación, sino que también tiene como objetivo mi realización como ser humano y como profesionalista.

Como ser humano le agradezco a mi madre María Teresa Hernández G. quién con tanta devoción ha cuidado de mi educación, hasta el cansancio; pues toda mi vida la he tenido a mi lado y aprecio sus acertados consejos, a mi padre y hermanos quiénes siempre han estado al pendiente de lo que sucede en torno a mi vida, y a mis grandes amigos por su apoyo moral.

A mi abuelo Manuel Martínez Orozco por ser como mi padre y guiarme, a su manera en mi camino y por haber estado siempre al pendiente de mí.

A Leonardo Fandiño, mi novio; por permanecer hasta ahora a mi lado, por su comprensión, sus palabras y su infinito apoyo, por estar en las buenas y en las no tan buenas; gracias Leo.

A mis Jefes y compañeros de trabajo quienes me dieron la oportunidad de conocer la vida real en una empresa; las experiencias buenas y malas hasta ahora vividas serán de gran ayuda.

Finalmente a Dios por permitirme la vida y la culminación de uno de mis más grande sueño, mi carrera; gracias por estar siempre presente en mi vida.

RESUMEN

En este estudio se analiza la relación existente entre la Autoestima y el Desempeño laboral; es decir que influencia tiene la primera sobre la segunda y sus repercusiones.

Esta investigación se realizó por la inquietud de determinar si la Autoestima realmente afecta el rendimiento de los trabajadores, si realmente es tan importante para las personas y para la gente que los rodea; además para descubrir en que forma puede ayudarnos si desarrollamos estas variables.

Se utilizó un cuestionario con afirmaciones mediante la escala Likert y los sujetos de la investigación son los operarios del Laboratorio Apotex una empresa dedicada a la fabricación de medicamentos; en total se encuestaron a 31 sujetos.

Es importante mencionar que el análisis también se realizó por género y de los 31 sujetos que es la muestra en su totalidad 11 pertenecen al género femenino y 20 al masculino.

En conclusión La autoestima y el desempeño de los operarios del Laboratorio Apotex es buena ya que los resultados arrojaron dichas conclusiones, al ser similares los resultados de las variables se concluye que si se trabaja en la Autoestima de los trabajadores del Laboratorio Apotex el desempeño se verá beneficiado.

Es importante mencionar que en las encuestas analizamos a los sujetos con más alto puntaje demostrando con ello que conforme su Autoestima es mayor, aumenta su desempeño, en cambio con las personas que tienen más bajos puntajes al tener baja Autoestima, también presentan bajo nivel de desempeño.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizará la influencia que tiene la Autoestima en el desempeño de los trabajadores.

El Capítulo 1 tiene como nombre construcción de la Autoestima ya que es el objetivo principal de este capítulo tratar de que las personas se interesen más en su autoestima y mejoren la imagen de sí mismas, pues si son capaces de amarse así mismos lo harán por los demás.

En este primer capítulo se trata de explicar la importancia de esta variable en la vida de los seres humanos, sus repercusiones si es desatendida, así como los beneficios.

Como existen niveles de autoestima se describen detalladamente para que el lector pueda de manera subjetiva identificarse con alguno de ellos.

En la vida actual existen algunos comportamientos ya que el ritmo actual no permite hacer un alto en el camino provocando que confundamos algunos como autoestima; es decir el gustarnos un día y el otro detestarnos, no significa que un día tuvimos autoestima; a esto se le llama pseudoautoestima que no es más que la falsa autoestima y se describe también en este primer capítulo.

Consideramos que ya que el lector se dedique a reflexionar sobre su autoestima, eran importantes unas sugerencias para su construcción, y las principales prácticas son la auto aceptación, la práctica de vivir conscientemente, auto responsabilidad, autoafirmación, determinación e integridad personal.

El capítulo 2 llamado Rumbo al desempeño ya que se analiza el significado de esta variable y algunas formas con las que las organizaciones evalúan esta variable, esto para determinar si el tiempo del trabajador esta siendo utilizado eficiente mente porque aunque en los estudios de tiempo y movimientos está contemplados los tiempo muertos también es cierto que las empresas desean que existan lo menos posible.

Se consideran los principales beneficios de evaluar de manera constante el desempeño de los trabajadores.

Por último se realiza un ejercicio de comparación entre la autoestima y el desempeño por medio de unos ejemplos que lo harán deliberar sobre estas variables.

Dentro del capítulo 3 está contenida la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación y su análisis. Como parte de esto está como primera instancia esbozar el planteamiento del problema, sus objetivos y preguntas de investigación, esto para saber de que trata la investigación, posteriormente son descritos los sujetos, el instrumento elegido para la obtención de datos, así como el escenario.

En el Capítulo 4 se describen los resultados de forma cuantitativa y con apoyo de gráficas de ayuda para la comprensión de la información y su análisis.

Al final se presentan las conclusiones de esta investigación así como algunas sugerencias.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las empresas encontramos distintos recursos, materiales, técnicos, económicos y humanos pero este último es el principal ya que no solo son diferentes entre sí, si no que además tienen que interrelacionarse y convivir para llevar a cabo actividades y así lograr resultados óptimos.

Los problemas de autoestima de los trabajadores influyen enormemente en su desarrollo ya que si es una persona es capaz de aceptarse tal cual es, lo demás vendrá por sí solo, una persona con una alta autoestima reflejará confianza, responsabilidad, respeto, seguridad en toma de decisiones y retos importantes además será capaz de disfrutar su éxitos uno a uno sin miedo a equivocarse ya que el hacerlo, es de humanos; personas así son muy valiosas en las empresas ya que actualmente existen muy buenos trabajadores y con un coeficiente intelectual excelente pero desgraciadamente con una autoestima baja; provocando con ello que sus esfuerzos no se vean reflejados y que ante la empresa sus proyectos o ideas no sean tan confiables o pasan desapercibidos; y si se logran, su duración es corta ya que no sabe mantenerlo.

Los criterios mediante los cuales, las personas, se evalúan a si mismas son culturales, algunos de estos criterios son: si eres gordo, flaco; lindo, feo; blanco, negro; rubio, o si tienes la capacidad para luchar, capacidad para soportar el dolor, la astucia para ganar dinero, los modales, la capacidad para manipular a las demás personas, honestidad, etc.

Toda persona se ve a si misma desde le punto de vista de los grupos en que participa y todo aquello que piensen de uno influirá positiva o negativamente en la personalidad o forma de pensar. Uno de los grupos con los que tiene que convivir son los que se forman

en el lugar de trabajo ya que ahí es donde tendrá que formar equipos de trabajo aunque no lo desee, de ahí se deriva el interés de la relación entre la autoestima y el desempeño laboral.

A cada uno de nosotros nos agradan algunas personas en determinados aspectos y en otros no nos agrada nadie y es definitivamente normal. Diferimos en muchas formas: apariencia, talla, fuerza, actitudes hacia otros, sentimientos, capacidad para aprender, coordinación motora, intereses, destreza y en otros sentidos demasiado numerosos para mencionarlos todos. La autoestima puede determinar la manera en que resolvamos esas diferencias con los demás y la manera en que sepamos apreciar sus virtudes.

El estudio ayudará a acentuar la importancia de los trabajadores con buena autoestima y la relación que existe entre este factor y el desempeño en el trabajo.

Esta investigación es motivada por la inquietud de descubrir si la autoestima tiene poca o mucha influencia en el lugar de trabajo si el empleado se ve afectado por su comportamiento con base a su autoestima, si esta te puede llevar a escalar un peldaño más en la vida laboral por lo que toda esta justificación llevó a la hipótesis de que la autoestima es una de las principales fuentes de calidad y éxito en el trabajo, pero también fuente de fracasos si nos es bien atendida.

CAPITULO 1

CONSTRUCCIÓN DE LA AUTOESTIMA

Una de los factores más importantes en la actualidad es la autoestima ya que es uno de los motivos principales de la conducta, se ha convertido en una necesidad para la sociedad.

En este primer capítulo se analizará el papel de la autoestima en la vida del ser humano así como el comportamiento dependiendo del nivel de autoestima obtenido durante la niñez y la influencia que la familia tiene en la autoestima, porque no podremos entender dicho papel si no sabemos qué es y cómo se manifiesta.

Finalmente se revisarán las actividades más esenciales para la construcción de la autoestima lo cual permitirá reflexionar en cómo está actualmente su nivel de autoestima.

Autoestima y su Importancia

Es el concepto de valor individual que cada quién tiene de sí mismo es decir, es un sentimiento valorativo del ser, de la manera de ser, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran la personalidad. (Verónica García, 2003)

Autoestima, entendida como la valoración que hacemos de nosotros mismos. (Ángel Marín T. 2003)

La Autoestima es la disposición a considerarse a uno mismo como alguien competente para enfrentarse a los desafíos básicos de la vida y ser merecedor de felicidad. (Branden, 1998)

Es el concepto de valor individual que cada quién tiene de sí mismo. (Apuntes de selección y reclutamiento. Colegio de Bachilleres, 1998)

La autoestima es una actitud hacia uno mismo. Este es el modelo del cual partimos para estudiar la consistencia de la autoestima. Definirla como una actitud implica la aceptación de unos presupuestos determinados antropológicos, respetando otros modelos basados en diferentes teorías de la personalidad.

Es la forma habitual de pensar, amar, sentir y comportarse consigo mismo, es la disposición permanente según la cual nos enfrentamos con nosotros mismos. Es el sistema fundamental por el cual ordenamos nuestra experiencia refiriéndolas a nuestro "Yo personal", las líneas confirmadoras y motivadoras de nuestra personalidad que la sustenta y le dan sentido.

Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo. No existen genes que transmitan el sentido del valor propio, esto se aprende en el seno familiar, dependiendo de los estímulos que se reciban.

La autoestima es esencial para la supervivencia psicológica. La persona tiene conciencia de sí mismo, (diferencial del animal). Tiene capacidad de establecer una identidad y darle un valor.

El juzgarse y rechazarse produce dolor. Para evitar nuevos juicios y auto rechazos se han de establecer barreras defensivas. La forma en que uno se percibe y siente a sí mismo puede cambiar y puede por tanto tener mayor libertad.

Este tema tiene una enorme importancia, ya que de la valoración que uno haga de sí mismo dependerá lo que haga en la vida y su participación en ella. Además, condiciona el proceso de desarrollo de las potencialidades humanas y también la inserción de la persona dentro de la sociedad.

Dentro del ámbito profesional, una autoestima positiva facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y vivir los procesos de cambio.

Componentes

Cognoscitivo

El componente cognitivo indica ideas, opinión, creencias, percepción y procesamiento de la información. Nos referimos al autoconcepto definido como opinión que se tiene de la propia personalidad y sobre la conducta. Según Markus; El conjunto de autoesquemas que organizan las experiencias pasadas y son usados para reconocer e interpretar estímulos relevantes en el ambiente social. El autoesquema es una creencia y opinión sobre sí mismo que determina el modo en que es organizada, codificada y usada la información que nos llega sobre nosotros mismos, es un marco de referencia por el cual damos un significado a los datos aprehendidos sobre nosotros mismos e incluso sobre los demás.

Afectivo

El segundo componente de la estructura de la autoestima, es el afectivo. Esta dimensión conlleva la valoración de lo que en nosotros hay positivo y negativo, implica un sentimiento de lo favorable o desfavorable, de lo agradable o desagradable que vemos en nosotros. Es sentirse a gusto o disgusto consigo mismo. Es admiración ante la propia valía. Es fruición y gozo de la grandeza y excelencia enraizada en nosotros o dolor y tristeza ante nuestras miserias y debilidades. Es un juicio de valor sobre las cualidades personales. Es la

respuesta de nuestra sensibilidad y emotividad ante los valores y contravalores que advertimos dentro de nosotros

Influencias

Cualquiera puede influir sobre nosotros de una manera positiva o negativa. Por tanto el carácter de la influencia puede ser positivo o negativo. Estas influencias a su vez pueden ser pasajeras, anecdóticas, o por el contrario persistentes. Las primeras suceden como eventos azarosos en las vidas de las personas y las persistentes son las que se mantienen en el tiempo a través de los amigos, familiares, profesores, jefes, etc.

Influencias Positivas

Una influencia es positiva cuando sobre la persona tiene un flujo benefactor en el sentido de que hace crecer al sujeto como persona. Son todas aquellas que consideran y respetan la libertad y la dignidad, generan sensaciones de bienestar, haciendo sentir bien a la persona.

Influencias Negativas

Las negativas, en el fondo, no consideran a la persona, ni la hacen ser mejor, ni existe desarrollo del individuo aunque aparentemente pueden parecer beneficiosas. Las influencias negativas son las que tenemos que saber detectar para controlarlas. Las personas que saben darse cuenta de cuándo y quién ejerce sobre ellas una influencia negativa (presión) son las que saben lo que hacen y saben lo que quieren esas personas tienen lo que se llama auténtica personalidad.

La familia como influencia principal

La autoestima, además es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. Esto depende, también, del ambiente familiar en el que estemos y los estímulos que este nos brinda.

En la violencia familiar las víctimas y los victimarios poseen muy baja autoestima, ya que por un lado, la víctima es alguien al que maltratan sin que ésta pueda poner límites y no se

da cuenta de que está siendo abusada. Por otro lado, los victimarios compensan lo inferior que se sienten, maltratando y abusando, en este caso, de un familiar.

Muchas de las heridas emocionales que tiene una persona, producidas en su niñez pueden causarnos trastornos psicológicos emocionales y físicos (cáncer, úlceras, hipertensión, trastornos cardíacos y alimentarios, problemas en la piel, depresiones, etc.), produciendo dificultades en la vida de las mismas (conflictos serios en el trabajo, disminución de la energía y de la capacidad creativa, relaciones matrimoniales desastrosas, no poder hacer o conservar amigos, poco entendimiento con las hijas e hijos).

Existen padres, madres, docentes o cuidadores que humillan, desprecian, no prestan atención, se burlan o se ríen del niño/a cuando pide ayuda, siente dolor, tiene un pequeño accidente, necesita que lo defiendan, expresan miedo, piden compañía, se aferra buscando protección, tiene vergüenza, etc.. Estas actitudes se completan con otras totalmente opuesta, demostrándole al niño que es "querido y bonito" creándole una gran confusión. Pero estas muestras de cariño son aparentes, adjudicándole un rotulo a su identidad, que trae como consecuencia un peso negativo en formación y en el desarrollo de sus capacidades.

En el momento en que la persona afectada es adulta, transmitirá la humillación o el maltrato a personas más pequeñas o vulnerables. Es una cadena hereditaria de abuso y poder, ya que el desprecio y la vergüenza vivida en la infancia son la fuente de los problema que afectan en la vida adulta y los causantes de la baja autoestima.

La principal imagen y más generalizada forma de violencia es el maltrato emocional. Hay muchas maneras pasa asustar a un niño y hacerlo sentir culpable e intimidado, sin recurrir a la violencia física. El niño o la niña se atormenta con pensamientos y sentimientos que no pueden comunicar ni compartir con nadie y aprenden a soportar el dolor y el silencio.

Autoestima y la Escuela

El niño al ingresar a la escuela descubre un mundo diferente y establece relaciones interpersonales de otra índole, distintas en apariencia, a las que mantiene en la familia: de estas nuevas relaciones obtendrá nuevos juicios de sí mismo. En ese sentido, el espacio escolar se convierte en un factor reforzador de la autoestima o del auto rechazo. Es un espacio en donde compañeros, profesores y directivos influirán sobre la totalidad de la personalidad del alumno.

Las actitudes, iniciativas, expectativas y conductas del maestro (a) tienen efecto no solo en el aspecto intelectual, sino también llegan a tener un fuerte impacto en el aspecto emocional de los alumnos. Por lo que el profesor tiene un papel fundamental en el ambiente del salón de clases.

Muchas veces las actitudes inconscientes o subjetivas tienen mucho más peso que las "razonadas" y voluntarias. Las primeras se manifiestan en juicios, reflexiones, mímicas despreciativas, olvidos, abandono, abusos o faltas de respeto. Por eso las apreciaciones que tenga el maestro (a) de sus alumnos contribuirán a desarrollar en ellos, maneras de sentir, pensar, comunicarse, actuar y auto valorarse o desvalorizarse. Ejemplo:

No es lo mismo decir: "A ver tú mocoso, pasa al pizarrón", que "Juan por favor pasa al pizarrón".

Uno de los aspectos que identificó Gimeno (1976) y Combs (1964), es que los alumnos más rechazados tendían a ser los alumnos con más bajo rendimiento en el grupo. Combs nos dice que los alumnos poco productivos "parecen verse así mismos, como incapaces de superar los problemas que les puede plantear la situación escolar, les falta confianza en sí mismos para tomar decisiones y perseguir objetivos, se sienten amenazados por el grupo. Ven a los demás como personas de poco valor, se muestran más propicios a la rebelión".

Este ambiente descalificador y tóxico, se origina en diálogos internos negativos con mensajes, como estos, que la persona se mande a sí misma: “soy un torpe, no sirvo para nada”, “te lo dije hechas todo a perder, eres un tonto”. El maestro (a) simultáneamente de manera inconsciente y subjetiva refuerza con comentarios negativos; “nunca haces nada bien, eres demasiado torpe”, “Ya te lo decía yo”, “fíjate lo que haces tonto”.

Esta situación de bajo rendimiento y rechazo provoca una baja autoestima y un bajo auto concepto en el alumno (a). Lo que siente, y piensa éste que es, condicionará de alguna manera lo que realice tanto en el presente como en el futuro.

Rosenberg (1965), nos dice que las personas con baja autoestima “se quejaban de padecer nerviosismo, bajo apetito e insomnio, son más sensibles a la crítica y a la burla, tienden a sentirse mas solos por la incomunicación que se ven obligados a mantener con los demás. Les resulta difícil hacer amigos, se sienten menos queridos y respetados, poco cordiales, no populares, tienden a no manifestarse con sinceridad, desconfían de los demás.”

Otras de las características que manifiestan estos alumnos son: desvalorización, desinterés, pasividad, sentimientos de inferioridad, inseguridad, aburrimiento, tristeza, exasperación, rencor, y odio por la escuela, por le maestro y sus compañeros y finalmente sufren el fracaso escolar. No saben protegerse, no les han enseñado, se defienden, están confundidos, luchan, se desgastan. Toda su energía y vitalidad, se dispersa y desperdicia.

Los alumnos que ocupan una posición baja en el rendimiento y productividad humana escolar de su grupo, se ven condicionados a no utilizar sus potencialidades o capacidades en la totalidad que realmente les sería permitido y se dedican a las tareas escolares con menos esfuerzo.

La estructura grupal está determinada por la interrelación que los alumnos establecen entre sí, en la que éstos ocupan diferentes posiciones. La vida del aula posibilita una diversidad de experiencias, interacciones, actividades y creatividades en las que están en juego las diversas personalidades de los demás.

Que les expresemos nuestra aceptación, afecto y respeto por medio de conductas gestos, miradas, tonos de voz, caricias y sonrisas adecuadas a las circunstancias escolares.

Compartir con ellos cuando juegan, cantan o logran hacer una tarea con éxito, también cuando su tristeza, rabia o miedo es auténtica y responsable de una situación real y concreta y no producto de su imaginación o fantasía o de la del maestro (a).

Cuidar nuestro lenguaje para no llegar a herir, lastimar o confundir en forma emocional a nuestros alumnos; con la forma, el tono, la actitud y las palabras que empleamos. Nuestras palabras ni están aisladas, ni son completamente objetivas, sino que tienen cargas emocionales, ideológicas y culturales.

Ser escuchados, como también aprender a escuchar a los otros.

Aceptar todas sus respuestas interesándonos en explicar el por qué de ellas.

Practicar y desarrollar características positivas tales como la esperanza, la disciplina, la ética, la voluntad, el propósito o intención, las habilidades, las capacidades, la lealtad, el afecto, la atención etc., convirtiendo su vida en un arte y ellos a sí mismos en artesanos de ésta al construir y crear un nuevo compañero interno para sí mismos. Siendo capaces de confiar en sí y en nosotros como sus maestros que somos.

Por último: Que los maestros (as) transformemos las imágenes negativas que tenemos de los niños, principalmente de aquellos más difíciles de tratar, de aquellos más tímidos e inseguros, que pasan desapercibidos por los maestros (as); así como de aquellos que presentan mayores dificultades en el aprendizaje. Simultáneamente, los maestros (as) transformemos la imagen de sí mismos “del buen maestro omnipotente”, por la de ser humano, con limitaciones y debilidades; pero también con fuentes de poder internas, a construir y a plasmar en la comunicación e interacción con los alumnos.

Para terminar señalaremos que:

En todo momento, desde el instante que el niño (a) llega a la escuela, según el trato que el maestro le da al alumno, lo predispone al trabajo diario y al disfrute de éste o no. Según el apoyo que le niño reciba y su grado de autoestima para sobreponerse a los problemas, serán los resultados de su éxito o fracaso en la escuela.

Niveles de Autoestima

Baja Autoestima

Significa tener una pobre opinión de sí mismo, sentir que valen poco. Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos el enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

La autoestima es importante porque es nuestra manera de percibirnos y valorarnos como así también moldea nuestras vidas. Una persona que no tiene confianza en sí misma, ni en sus propias posibilidades, puede que sea por experiencias que así se lo han hecho sentir o por mensajes de confirmación o desconfirmación que son transmitidos por personas importantes en la vida de ésta, que la alientan o la denigran.

Otra de las causas por las cuales las personas llegan a desvalorizarse, es por la comparación con los demás, destacando de éstos las virtudes en las que son superiores, por ejemplo: sienten que no llegan a los rendimientos que otros alcanzan; creen que su existencia no tiene una finalidad, un sentido y se sienten incapaces de otorgárselo; sus seres significativos los descalifican y la existencia se reduce a la de un ser casi sin ser. No

llegan a comprender que todas las personas son diferentes, únicas e irrepetibles, por lo que se consideran menos que los demás.

Son personas que esperan ser engañadas, pisoteadas, menospreciadas y les resulta difícil ver, oír, pensar, con claridad; es decir dan lugar a un comportamiento autodestructivo por lo que se llega a la conclusión de que fluye temor, desconfianza , buscan aislamiento y no se arriesgan.

Lo mejor que le puede pasar a una persona es pensar bien de sí misma y sentirse bien por como se ve a sí misma. Esto daría como resultado un autoconcepto positivo, el cual se compone de autoimagen y autoestima; la primera describe cómo se ve a sí misma la persona, mientras que el autoestima es la parte emocional, relacionada con la forma como se siente la persona por como se ve a sí misma. Si el autoconcepto está orientado a apoyarnos para tener una mejor relación con nosotros mismos, también lo hará en el sentido de tener mejores relaciones con los demás.

Hay ocasiones en las cuales nos sentimos muy bien por la manera en que hicimos las cosas; en otras nos enojamos con nosotros mismos por no haber actuado de tal o cual forma, por no habernos expresado de tal o cual manera.

Cada vez que actuamos se refleja la forma en cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos sentimos con respecto a esta visión que tenemos de nuestra persona.

En las relaciones que tenemos con los demás esto se proyecta, ya que cuando una persona tiene un autoestima positiva, refleja la seguridad en sí misma y en su naturaleza interna, se siente capaz y reconoce la posibilidad que tiene de lograr un resultado positivo, ya sea al actuar en su vida cotidiana o al relacionarse con los demás.

Quien tiene una autoestima positiva puede lograr obtener el trabajo que desea o el incremento de sueldo que busca, por la forma en que expresa la actitud que tiene hacia su persona.

En el área de actitudes hacia sí mismo y hacia el otro es importante señalar al respeto como un factor determinante para tener buenas relaciones con los demás. Respeto

significa considerarse a sí mismo y al otro como un ser humano digno y valioso, un ser cuya esencia es cualidad.

Cabe señalar que tener un autoestima positiva no significa ignorar las limitaciones o los errores; cuando uno se equivoca, es importante encontrar la enseñanza que trae consigo el error cometido, reconocer que el factor error es parte de la vida del hombre y que puede utilizarse como un escalón para ascender en el aprendizaje y no como un motivo para auto-destruirse o para utilizarse como un elemento de burla hacia el otro.

Esto nos remite a una esfera de acción personal en la cual somos responsables por las elecciones que hacemos con respecto a nosotros mismos, a nuestros comportamientos. Desarrollar una autoestima positiva implica elegir el amor hacia nosotros mismos; es iniciar con responsabilidad el camino hacia el descubrimiento del yo interno, de sus talentos, de su esencia y, en la medida en que los seres humanos reconozcan su poder interno y sus capacidades, estarán construyendo una vida de calidad, con mejores relaciones humanas.

Alta Autoestima

Significa tener un buen autoconocimiento y una buena aceptación de sí mismo.

El individuo:

1. Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente segura como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado.
2. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirme culpable cuando a otros le parece mal lo que haya hecho.

3. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro.
4. Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente.
5. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.
6. Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia.
7. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar si le parece apropiado y conveniente.
8. Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesta a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena.
9. Es capaz de disfrutar diversas actividades como trabajar, jugar, descansar, caminar, estar con amigos, etc.
10. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.
11. Sabe que él es su mejor recurso.

El individuo con una autoestima alta es vital casi todo el tiempo, es por ello que fluye: integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor.

Cuando la autoestima es alta, las disposiciones de acción tienden a moverse hacia delante más que a retroceder, a moverse hacia la conciencia más que a alejarse de ella, a tratar los hechos con respeto más que con desprecio, a actuar con autorresponsabilidad más que irresponsablemente.

Pseudoautoestima

La autoestima no es la euforia o el optimismo temporal de una droga, un cumplido o una aventura amorosa. No es una ilusión o una alucinación. No es un fenómeno superficial que hace que nos sintamos bien. Si no se sostiene sobre la realidad, si no se construye a lo largo del tiempo mediante la adecuada intervención de la mente, no es autoestima.

Lo que nos decimos nosotros mismos sobre nuestra autoestima puede ser muy diferente de lo que esta es realmente. Puede gustarnos creer que nuestra autoestima es relativamente alta cuando de hecho tiene serios problemas. Puede que nuestra vida este organizada inconscientemente en torno al intento de proteger una autoestima que no tenemos (pseudoautoestima) Quizás haciendo creer a los demás que tenemos la razón sólo porque hacemos que parezca que los demás están equivocados. No hay nada más común que negar o evitar nuestros miedos y nuestras dudas sobre nosotros mismos, impidiendo que alguna vez puedan resolverse o superarse.

Género

Hablamos de las características de género en contraposición a las de sexo.

Muchas veces se usan en el lenguaje cotidiano confundiéndonos como si fueran iguales. Hablamos de género femenino o masculino, o de sexo femenino o masculino, pero no son iguales, y es importante diferenciarlos.

Sexo: "Refiere a las características bio - fisiológicas que diferencian a mujeres y varones. Alude la palabra a las características de los aparatos reproductores de unas y otros, su funcionamiento, así como las características sexuales secundarias."

Género: Se refiere a las características de relación a la interdependencia construida entre hombres y mujeres en relación. Además es jerárquico, existen relaciones de poder diferentes. Es cambiante, modificable con el tiempo, en las épocas y culturas. Es institucional, sistémico. Se refiere a la estructura social, no sólo a nivel personal y privado, sino a todo nivel y se apoya en valores, legislación, religión y otros.

Género se refiere a la red de símbolos culturales, conceptos normativos, patrones institucionales y elementos de identidad subjetivos que a través de un proceso de construcción social, diferencia a los sexos.

Luego de presentadas las características del género vamos a introducir un cuento del libro de Galeano "Mujeres" con motivo de reflexionar sobre que es ser mujer, y que es ser hombre, que hace un hombre, que hace una mujer, que está prescripto para cada sexo...

1778, Filadelfia:

Si él hubiera nacido mujer

"De los dieciséis hermanos de Benjamín Franklin, Jane es la que más se le parece en talento y fuerza de voluntad.

Pero a la edad en que Benjamín se marchó de casa para abrirse camino, Jane se casó con un talabartero pobre, que la aceptó sin dote y diez meses después dio a luz su primer hijo. Desde entonces durante un cuarto de siglo, Jane tuvo un hijo cada dos años. Algunos niños murieron, y cada muerte le abrió un tajo en el pecho. Los que vivieron exigieron comida, abrigo, instrucción y consuelo. Jane pasó noches en vela acunando a los que lloraban, lavó montañas de ropa,. Bañó montoneras de niños, corrió del mercado a la cocina, fregó torres de platos, enseñó abecedarios y oficios, trabajó codo a codo con su marido en el taller y atendió a los huéspedes cuyo alquiler ayudaba a llenar la olla. Jane fue esposa devota y viuda ejemplar, y cuando ya estuvieron crecidos los hijos se hizo cargo de sus propios padres achacosos y de sus hijas solteronas y de sus nietos sin amparo.

Jane jamás conoció el placer de dejarse flotar en un lago, llevada a la deriva por un hilo de cometa, como suele hacer Benjamín a pesar de sus años. Jane nunca tuvo tiempo de pensar, ni se permitió dudar. Benjamín sigue siendo un amante fervoroso, pero Jane ignora que el sexo puede producir algo más que hijos."

A pesar de las distancias en el tiempo, y la cultura, con respecto al cuento y del actual estado de cosas, vemos que los trabajos femeninos, lo que las mujeres sostienen aún sobre sus hombros sigue siendo aún una carga muy pesada.

Construcción

Más de cuatro décadas de estudio han permitido identificar seis prácticas como las más esenciales para la construcción de la autoestima.

1. *La práctica de vivir conscientemente*: respeto por los hechos; estar presente en lo que se esta haciendo en el momento de hacerlo; buscar y estar abierto con ilusión a cualquier información, conocimiento o comentario que tenga relación con sus intereses, valores objetivos y proyectos; intentar comprender no sólo el mundo exterior a uno mismo sino también al mundo interior, de manera que no se actúe sin saber lo que está haciendo.

Trabajar y cultivar esta clase de conciencia es una lucha noble, incluso heroica, porque a veces la verdad es aterradora o dolorosa, y la tentación de cerrar los ojos es muy poderosa.

2. *auto aceptación*: es el deseo de poseer, experimentar y hacerse responsable de los propios pensamientos, sentimientos y acciones sin evadirse, negarlos o desentenderse de ellos, sin autorrechazo; darse permiso para tener pensamientos propios, para experimentar sus emociones y para mirar a la cara a sus acciones aunque no sean necesariamente de su gusto aunque no las apruebe o esté de acuerdo con ellas. Si usted se autoacepta, no se sentirá siempre como si estuviera a prueba, y esto hará que no este siempre a la defensiva y tendrá buena disposición ante comentarios críticos o ideas diferentes sin volverse hostil o agresivo.

Si se practica la auto aceptación es mas fácil porque no se duda del propio valor ni se le pone mentalmente a prueba.

3. *Auto responsabilidad*: darse cuenta de que somos los autores de nuestras elecciones y nuestras acciones; de que cada uno de nosotros es responsable de su propia vida y bienestar y de alcanzar sus objetivos; de que si necesitamos la cooperación de otras personas para alcanzar nuestros objetivos, debemos ofrecer algo a cambio; y de que la cuestión no es “¿de quién es la culpa?”, sino siempre “¿qué debemos hacer?”.

Si se vive de forma auto responsable se refuerza la autoestima al sentir ajenos la pasividad, los pretextos, la dependencia.

4. *Autoafirmación*: ser auténtico en el trato con los demás; tratar a los propios valores y tratarse a uno mismo con respeto en el contexto social; no ocultar la realidad de quién soy o de lo que aprecio a fin de evitar la desaprobación de alguien; estar dispuesto a responder por uno mismo y por las ideas propias de la manera adecuada en las circunstancias apropiadas.

La autoafirmación no significa empujar a las viejecitas y los huérfanos para situarse en primera fila, ser grosero con los camareros o comportarse como si no existieran más necesidades en el mundo que las de uno mismo.

Si se tiene autoafirmación, la autoestima crece porque rehusamos a tratarnos a nosotros mismos o a los propios valores sin respeto.

5. *Determinación*: identificar los objetivos o propósitos personales a corto y largo plazo, así como las acciones necesarias para alcanzarlos; organizar nuestra conducta en servicio de esos objetivos; supervisar nuestros actos para asegurarnos que estamos bien encaminados, y prestar atención a las consecuencias a fin de saber en un momento dado si es necesario volver atrás para rectificar los errores.

Las raíces de nuestra autoestima no están en los logros mismos, sino en aquellas prácticas generadas en nuestro interior que hacen posible alcanzar todas las virtudes de la autoestima descritas.

Si se vive con autodeterminación, se alimenta la autoestima, ya que se expresa por sí misma en esa práctica porque la confianza da poder de deseo de alcanzar el éxito.

6. *Integridad Personal*: vivir de forma coherente con lo que se sabe, los valores que se profesan y lo que se hace; decir la verdad, respetar los compromisos, ejemplificar con acciones los valores hacia los que se profesa admiración; tratar a los demás con admiración; tratar a los demás con amabilidad y benevolencia. Cuando se traicionan los valores, se traiciona a la mente y la autoestima es una víctima inevitable.

Si se actúa con integridad, se genera autoestima; y la autoestima inspira integridad.

Es importante que se concientice de que está mal y que necesita ayuda. Es como los drogadictos, si ellos no toman conciencia de que se están matando y no deciden hacer algo por su bien, todo lo que hagan los demás va a ser inútil. Retomando con lo de las

personas de baja autoestima, luego de que tomen conciencia se los tiene que enviar a un profesional. Pero por lo general nadie ayuda a nadie, las personas aprenden a ayudarse a sí mismas, con el apoyo de los demás.

El primer paso para la auto evaluación es describir con el máximo detalle posible cómo se percibe actualmente. El siguiente paso le ayudará a organizar su descripción de sí mismo.

La persona escribirá el mayor número posible de palabras o frases que pueda, para describirse en las siguientes áreas:

- Aspecto físico.
- Cómo se relaciona con los demás
- Personalidad
- Cómo le ven los demás
- Rendimiento en la escuela o trabajo
- Ejecución de las tareas cotidianas
- Funcionamiento mental
- Sexualidad

Al finalizar esta tarea, el cliente pondrá un signo positivo en los apartados que representan las dotes o las cosas que le gustan de él, y un signo negativo en los que considera debilidades o le gustaría cambiar. En los neutrales no ha de marcar nada.

Si la mayoría de sus aspectos negativos se concentran en una o dos áreas de la lista, es que su autoestima es buena en términos generales pero tiene algunos puntos débiles. Cuando menos dispersos estén sus aspectos negativos en todo el inventario, y mayor la proporción de aspectos negativos a positivos, más esfuerzo le supondrá al cliente conseguir un concepto de sí mismo positivo en términos reales.

“Solo podemos amar cuando nos hemos amado a nosotros mismos”. La autoestima es la síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios crea su propia escala de valores y desarrollada sus capacidades; y si se acepta y respeta, tendrá autoestima.

La Autoestima y los Directivos

La función principal de un directivo empresarial es adquirir una visión general de los objetivos de la organización, inspirar y animar a todos los trabajadores a que contribuyan de forma óptima a la consecución de esa visión y que, al hacerlo, entiendan que están actuando a favor de sus propios intereses. Cuanta más alta sea la Autoestima del directivo, existen mayores probabilidades de que pueda llevar a cabo su función en forma satisfactoria. Una mente que no confía en sí misma, no puede inspirar lo mejor en la mente de los demás.

Para ser efectivo un directivo tiene que estar bien familiarizado con la realidad, ser abiertos y estar disponible a todos los hechos, conocimientos, información, datos, sugerencias que tengan que ver con el éxito de la misión de la organización. Estar abierto a los hechos, sean o no agradables, significa vivir conscientemente, y la práctica de vivir conscientemente es tanto una fuente de autoestima como una expresión de la misma.

Existen muchas razones por las que los directivos tal vez hagan bien su trabajo. Una es que nunca se les haya preparado de forma adecuada. Otra es que realmente no les guste gestionar a las personas, sino que disfruten gestionando la tecnología, las finanzas, la logística o cualquier otra cosa que no tenga nada que ver con seres humanos. Otra es que no tengan inteligencia emocional: es decir, que no tengan autoconciencia emocional, no sepan enfrentarse a sus propios sentimientos y no sean sensibles a las emociones y las necesidades de los demás. Aunque los problemas de gestión no siempre se pueden

atribuir a la ausencia de la autoestima, es impresionante la cantidad de veces en que sí lo están, parcial o completamente.

Fomento de la Autoestima en el Lugar de Trabajo

Si los directivos desean fomentar una Autoestima elevada entre las personas con las que trabajan, los siguientes son algunos consejos para lograrlo:

- Haga comprender a sus empleados de que cosas son responsables, a fin de asegurarse de que entiendan lo mismo que usted.
- Crear un entorno abierto e interactivo en el que las personas puedan compartir ideas, emociones y fantasías, algo que estimula la imaginación de todos.
- Ofrecer oportunidades para el aprendizaje continuado y mejorar las habilidades.
- Si alguien realiza un trabajo excepcional y toma una excelente decisión, invítele a reflexionar cómo y porque lo hizo.
- Si una persona realiza un trabajo inaceptable o toma una decisión equivocada no se limite a hacer observaciones correctivas invite a reflexionar sobre la posible causa del error de manera que contribuya a que aumente el nivel de conciencia de esa persona y se minimicen las probabilidades de repetición.
- Evite el exceso de dirección, es la enemiga de la autonomía y la creatividad.

- Planee y fije presupuestos para la innovación, no puede pedir a las personas que le ofrezcan su capacidad de innovación y después anunciar que no hay suficiente dinero o recursos para implementar sus ideas.
- Sin importar con quién está hablando mantenga un tono de respeto.
- Anime a las personas que asumen desafíos importantes, incluyendo aquellas que ocupan los cargos más altos de la dirección.
- Enseñe la perseverancia.
- Comunique que le interesan las soluciones y no las excusas.
- Conceda a sus empleados los recursos, la información y la autoridad para que puedan hacer lo que usted le ha pedido que hagan.
- Sea un ejemplo de lo que desea ver en los demás.

CONCLUSIONES

Considero que la autoestima permite que las personas tengan un estilo de vida mejor el cuál esta vez no es proporcionado por el dinero ya que es posible que una familia de bajos recursos proporcione amor, comprensión, confianza, y seguridad a los miembros de ésta. No hay que olvidar que hay una serie de necesidades primarias las cuales están presentes y que si estas no son cubiertas posiblemente las personas no reflexionarían en sus niveles de autoestima y como modificarla favorablemente.

He conocido personas muy exitosas y sin embargo no son felices, a pesar de que tienen confianza en sí mismas, sus experiencias realmente no les ha servido de nada ya que lo hermoso de una buena autoestima es saber disfrutar cada uno de sus éxitos, y no pensar siempre y constantemente en planear el futuro sin antes estar consciente del presente; valorar lo que se tiene alrededor lo cual puede ser una razón para vivir, la gente con la que contamos incondicionalmente y porque no, también con la que no contamos, ya que de estas últimas aprendemos una serie de lecciones valiosas; el ambiente, los sonidos, los seres queridos, etc.

Considero que cada uno de los puntos para construir la autoestima son determinantes e importantes pero me gustaría remarcar uno en especial y es la integridad personal ya que los valores tienen una similitud con la autoestima. Los dos factores se van adquiriendo en el seno familiar y durante la niñez y es muy importante llevarlos a cabo ya que el respeto, la verdad, la admiración, la amabilidad y la bondad no solo son valorados en la sociedad sino también en las empresas o por lo menos si tuviera una empresa a mi cargo me gustaría estimular estos valores en la organización.

Creo que es muy fácil solo decir que hay que analizar nuestra autoestima constantemente y que tal vez no lo es, pero me parece que hay que realizar este análisis no sólo, por nosotros mismos sino también por la gente que vive a nuestro alrededor la cuál puede estar afectada de manera importante, por nuestro comportamiento.

CAPÍTULO 2:

RUMBO AL DESEMPEÑO

El desempeño es el rendimiento que una persona muestra en una actividad determinada, este es susceptible de medición y existen diversos métodos para realizarla (De Faria).

Puntos Fuertes para el Desempeño

La mayoría de la gente considera que sabe en qué se desempeña mejor. Por lo general, están equivocados. Es más frecuente que sepan en qué fallan; en esto también suelen equivocarse. Sin embargo, una persona sólo puede desempeñarse a partir de su fortaleza. Uno no puede desarrollar su rendimiento basándose en sus puntos débiles, más aún cuando se trata de algo que no sabe hacer.

La única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través del análisis de nuestras propias experiencias: *feedback*.

El análisis de *feedback* no es, por cierto, algo nuevo. Lo inventó un semidesconocido teólogo alemán en algún momento del siglo catorce, y lo retomaron de manera independiente John Calvin e Ignacio de Loyola unos 150 años más tarde; cada uno de ellos lo incorporó a sus seguidores. De hecho, el constante análisis de rendimiento y resultados que este hábito produce explica el motivo por el cual las instituciones que estos dos hombres fundaron, el calvinismo y la orden jesuítica, llegaron a dominar Europa en menos de 30 años.

Si se practica con constancia, este sencillo método demostrará en poco tiempo, quizá dos a tres años, cuáles son los puntos fuertes: y esto es lo más importante que se conozca.

El método demostrará que lo que hace o deja de hacer el individuo lo priva de aprovechar a fondo los beneficios de sus puntos fuertes. Indicará los temas para los que no es demasiado competente. Por último, le demostrará en qué áreas carece de puntos fuertes y, en consecuencia, no puede desempeñarse.

El análisis de *feedback* implica varios temas de acción. Primero y principal, concéntrese en sus puntos fuertes. Ubíquese donde estos puntos fuertes puedan producir resultados.

Segundo, dedíquese a mejorar sus puntos fuertes. El análisis pronto le mostrará dónde necesita perfeccionar sus técnicas o adquirir otras nuevas. También le mostrará los baches en sus conocimientos; estos, por lo general, pueden arreglarse. Se nace con vocación por las matemáticas, pero cualquiera puede aprender trigonometría.

En tercer lugar, descubra si su arrogancia intelectual está ocasionando una ignorancia paralizante, y supérela. Son muchas las personas (especialmente las que son altamente competentes en determinado rubro) que tienen una actitud despectiva hacia otras áreas de conocimiento, o que consideran que la inteligencia puede reemplazar a los conocimientos. Por ejemplo, los ingenieros de primera línea suelen enorgullecerse de no saber nada del género humano. Consideran que sus congéneres son demasiado desordenados para la eficiente mentalidad de ingeniería. En contraposición, los profesionales de recursos humanos suelen jactarse de su ignorancia en lo que se refiere a contabilidad elemental o métodos cuantitativos en general. Lamentablemente, enorgullecerse de esta ignorancia puede conducir al fracaso. Es importante adquirir las técnicas y los conocimientos necesarios a fin de sacar el mayor provecho posible de sus puntos fuertes.

Es igualmente importante corregir los malos hábitos: todo lo que las personas hacen o dejan de hacer que pueda inhibir su eficacia y rendimiento.

Al igual que nuestros puntos fuertes, la manera en que nos desempeñamos es exclusiva de cada uno de nosotros. Es cuestión de personalidad. La manera de desempeñarse puede modificarse levemente, pero es poco probable que pueda alterarse por completo; por cierto que, si así ocurriera, sería una tarea sumamente ardua. Así como se obtienen buenos resultados al hacer aquello para lo que uno sirve, también se consiguen al

desempeñarse lo mejor posible. Por lo general con sólo algunos rasgos de personalidad puede determinarse cómo se desempeña una persona.

Existen personas que para desempeñarse mejor aprenden de las siguientes maneras:

- Aprenden escribiendo
- Otros aprenden tomando infinidad de notas
- Aprenden Hablando
- Trabajan mejor como subordinados
- Algunas personas trabajan mejor en equipo
- Otras trabajan mejor solas
- Algunas tienen grandes talentos pedagógicos
- Son sumamente eficientes como asesores, pero no pueden enfrentar la carga y la presión de tomar la decisión

Relaciones

Son pocas las personas que trabajan por sí solas y logran resultados por sí solas: algunos grandes artistas, algunos grandes científicos, algunos grandes atletas. La mayoría de la gente trabaja con otras personas y son eficaces cuando lo hacen. Esto es así sea porque son miembros de una organización o porque trabajan en forma independiente. Cuando uno practica *automanagement*, se requiere una responsabilidad en las relaciones. Esto tiene dos partes.

La primera es aceptar el hecho de que otras personas tienen tanta individualidad como usted mismo. Siempre van a insistir hasta el cansancio en comportarse como seres humanos. Esto significa que ellos también tienen puntos fuertes; también tienen formas de hacer que las tareas se cumplan; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer los puntos fuertes, las modalidades de desempeño y los valores de sus compañeros.

La segunda parte de la responsabilidad en las relaciones es hacerse responsable de la comunicación. Cada vez que cualquier otro consultor o yo empezamos a trabajar con una organización, lo primero de lo que nos enteramos es acerca de los conflictos de personalidad. Muchos de ellos surgen del hecho de que las personas no saben lo que están haciendo los demás y cómo hacen su trabajo, o a qué contribución se están dedicando los demás y cuáles son los resultados que esperan. Y el motivo por el cual no lo saben es que no han preguntado y, por lo tanto, no se les ha informado. Hoy en día, la gran mayoría de la gente trabaja con otras personas que tienen distintas tareas y responsabilidades.

Las organizaciones ya no se construyen a partir de la fuerza sino de la confianza. La existencia de confianza entre las personas no necesariamente implica que se agraden mutuamente. Significa que se comprenden. Por lo tanto, asumir responsabilidad en las relaciones es una necesidad fundamental. Es una obligación. Tanto si uno es miembro de una organización, como si es un consultor, un proveedor o un distribuidor que presta un servicio a la misma, uno le debe esa responsabilidad a todos los que trabajan alrededor: aquellos de cuyo trabajo uno depende y aquellos que dependen del trabajo de uno.

Género y desempeño

Pocos temas propician más debates, concepciones erróneas y opiniones sin más fundamentos que el relativo a si las mujeres se desempeñan también en los trabajos como el hombre.

La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar es reconociendo que entre los hombres y las mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afectan su trabajo. Hay, por ejemplo, diferencias no consistentes masculinas- femeninas en las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, motivación, sociabilidad o habilidad de aprendizaje. Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tiene más expectativas de éxito que las mujeres, pero esas diferencias son minúsculas. Datos

los significativos cambios que han tomado lugar en los últimos 25 años en términos de las crecientes tasas de participación femenina en la fuerza laboral y el replanteamiento de lo que constituyen los papeles masculinos y femeninos.

Un tema que parece diferir entre los géneros, en especial si el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia de ciertos horarios de trabajo. Las madres que trabajan es probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles de trabajo y la teleconmutación, a fin de hacer compatible su trabajo con sus responsabilidades familiares.

En cuanto el ausentismo y la rotación, algunos estudios han encontrado que las mujeres tienen mayores tasas de rotación; otros no han encontrado diferencia. Parece que no hay suficiente información para llegar a conclusiones significativas. La investigación sobre ausentismo, sin embargo, es una historia diferente. Las pruebas indican en forma consistente que las mujeres tienen tasas más altas de ausentismo que los hombres. La explicación más lógica del hallazgo es que la investigación se llevó a cabo en Estados Unidos y la cultura de ese país ha encargado a la mujer las responsabilidades de la casa y la familia.

El papel histórico de la mujer como encargada del cuidado de los niños y como proveedora secundaria ha cambiado de manera definitiva, desde la década de los setenta y, en nuestros días, una gran proporción de hombres está tan interesada en el cuidado y en los problemas asociados con la educación de los niños como las mujeres.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño de un empleado, es el instrumento que permite decidir si el tiempo de un trabajador está siendo utilizado de forma eficiente. Constituye la base para determinar cómo pueden mejorar los rendimientos en cada labor y en cada departamento y permite al propio trabajador, conocer si su desempeño está siendo o no satisfactorio y aprender la manera como podría realizar mejor sus funciones, además constituye un

proceso constante. Esto permite a la larga que el empleado desarrolle al máximo sus capacidades y posibilita a la empresa para utilizar el tiempo de este, en la forma más remunerada.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

También es necesario señalar que el tema de la evaluación del rendimiento reviste cierta polémica permanente en donde se aplica, y esto sucede a todo nivel en las organizaciones, pues es recibido con diferentes grados o matices de aceptabilidad o desconfianza, ya sea por parte de la gestión gerencial, de los sindicatos, de los gremios

internos y los trabajadores en general en las empresas, resaltándose siempre con ello su dificultad para enfrentarlo, es así que, resulta dificultoso aplicarlo sin que se manifiesten disconformidades de un tipo u otro, como también respecto a que sirva para satisfacer las necesidades funcionales ya sean del nivel organizacional formal en su plenitud de acuerdo a políticas organizacionales, como asimismo sirva respecto del compromiso laboral esperado del trabajador con relación a los objetivos organizacionales.

El tema de la evaluación del trabajador se realiza a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo, normalmente este procedimiento necesario no deja siempre satisfechos a todos los involucrados, sean estos los mismos trabajadores, los sindicatos, las jefaturas y hasta el personal involucrado en la implementación completa del programa mismo.

Se advierte la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral pasado y actual que efectivamente permita que avancen sus indicadores respecto de criterios y predictores relacionados con el logro de metas particulares y generales del accionar organizacional, y que además se demuestren como confiables respecto del necesario éxito del desempeño futuro de la organización. Es justamente en este punto en donde debemos extraer los criterios límites que se separan de la teoría administrativa respecto de la práctica de implementación de estos procedimientos, por ello este planteamiento se orienta a apoyar principalmente a la Gestión de Calidad, especialmente el Sistema de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a la normativa ISO 9002, no siendo su interés servir de herramienta paramétrica para este tipo de sistema, esta metodología validará especificaciones de la misma y con respecto a indicadores claros de desarrollo, los cuales sin duda podrán mejorarse alternativamente con otras aplicaciones similares u otras de innovación y excelencia para el "cambio bueno" (kaisén), algunas de las cuales ya se encuentran en aplicación y son ampliamente conocidas en la literatura de calidad, tales como la implementación de los Círculos de Calidad, el mejoramiento del Control de Calidad y otros.

Sólo de esta forma obtendremos un rendimiento garantizado por parte de los trabajadores, ya que referenciado de acuerdo a logros sucesivos de metas laborales, claras sean estas específicas y/o generales de los cargos y/o unidades productivas se podrá realmente

concebir el mejoramiento del desempeño como parte del mejoramiento de la gestión de la empresa y específicamente la madurez del comportamiento laboral como apoyo al Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Las investigaciones del área de la psicología industrial y organizacional ponen énfasis en que el desarrollo del desempeño depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de las jefaturas, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que nos proporcionará un sistema adecuado de desarrollo y también es parte de la estructura formal de esta ponencia el demostrar dichas propiedades en un solo sistema formal de evaluación y desarrollo del personal, esto es, en un programa sistemático de medición y desarrollo del desempeño laboral mediante técnicas prácticas que representen la conjunción de los más importantes aportes y conocimientos de las ciencias del comportamiento y administrativas para el desarrollo del personal en las organizaciones

Responsabilidad

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

Comisión

Bajo la coordinación de la jefatura de Recursos Humanos, la alta dirección nombra una comisión de evaluación, compuesta por no más de cuatro miembros y conformada por individuos pertenecientes a diversas áreas funcionales. Los miembros son permanentes y participarán en el análisis de todas las evaluaciones. Su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema.

La naturaleza del trabajo de esta comisión será la dirección, supervisión, evaluación y control de los procesos de evaluación del desempeño; así como dictar las políticas concernientes al tópico.

Aspectos por Cubrir

El análisis de desempeño no es una simple calificación. Implica opinar sobre distintos aspectos del empleado y tener una visión de su circunstancia en la empresa.

Algunos aspectos por cubrir hacen a su situación de una manera directa. Así los siguientes:

- Nombre
- Puesto (s) ,desempeñado (s) durante el período que se califica
- Departamento / dirección
- Categoría o grupo
- Fecha de nacimiento

- Fecha de ingreso
- Antigüedad en el puesto
- Estudios cursados durante el período que se califica

Con estos datos a la vista nos habremos ubicado rápidamente sobre la circunstancia del empleado. Todo lo que leamos a continuación en el formulario tendrá la vivencia de la persona que esos primeros datos personales nos ha dado.

Es conveniente circunscribirse a la cantidad enunciada u otra similar de manera que a través de una lectura rápida se obtenga una información sintética y suficientemente ilustrativa sobre el empleado.

Frecuencia

Esta es una decisión subjetiva.

Parecería que evaluar a los empleados una vez cada dos años o más, deja transcurrir mucho tiempo entre valoración y valoración. En dos años, tomando el mínimo de lo propuesto, un empleado ha pasado por una serie de vicisitudes; quizá ha cambiado el jefe más de una vez; ha iniciado un período de reencuentro o recuperación y está esperando la próxima calificación; ha sido trasladado y está esterando la opinión de un nuevo jefe, etc.

Disminuyendo el período, rebajándolo a tres o seis meses, los problemas se repiten pero no por falta como en el caso anterior, sino por exceso. Si toda la empresa debe de ser calificada cada tres meses o seis meses, una buena parte del tiempo de los supervisores se irá en calificar, y se precisará un equipo relativamente grande para emitir, recibir y estudiar evaluaciones. Por otra parte en la supervisión se hará el hábito a la calificación y en vez de tomar el asunto con la debida seriedad, dándose los tiempos necesarios y

madurando los juicios, es fácil que se repitan conceptos y calificaciones anteriores. Todo ello hace aconsejable hacer la calificación una vez por año.

La excepción se da en los casos de personal de alto potencial que está en un periodo de entrenamiento o en los de personal ingresante. En ambos casos convendrá adelantar los términos usuales de calificación y hacerlo cada seis meses en el primero y a los seis meses de ingresado en el segundo.

La experiencia indica que lo más recomendable es aplicar la evaluación del desempeño semestralmente; sin embargo algunas empresas optan por aplicarla anual o trimestralmente. Esto depende del tipo de empresa y del estilo gerencial de su alta dirección.

Para evitar los sesgos, se recomienda realizar el proceso durante los primeros 10 meses del año; por ejemplo febrero y agosto. Es inconveniente a todas luces, efectuarlo durante el mes de diciembre, dado que en esas fechas se reflejan situaciones que de hecho alteran los resultados.

Se debe recordar que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que es alimentado por la Clasificación de Puestos y abastece el modelo de Capacitación , el de Reclutamiento y Selección de Personal.

Métodos

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del desempeño. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del desempeño, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva
- Que utilice metas cuantitativas
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de Capacitación para todo el personal
- Que el evaluador-supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad.

Beneficios

A continuación se presentan algunos de los principales beneficios que pueden desprenderse de un programa de evaluación del desempeño en el trabajo:

- Proporciona una base para medir el rendimiento y juzgar las ventajas de cada empleado.

- Ayuda al supervisor en el establecimiento de normas individuales, frente a los fines conjuntos de su departamento.
- Otorga al supervisor la oportunidad de observar los efectos de los programas de adiestramiento y de su propia función directiva.
- Deberá reflejarse en un incremento de los resultados tanto individuales como colectivos.
- Conducirá a una elevación de la moral, de los empleados y del supervisor, en virtud de que permite demostrar el interés de la empresa por sus trabajadores y su desenvolvimiento.
- Deberá reducir la movilidad del grupo de trabajo, en virtud de que asegura el reconocimiento de una buena labor, a la vez que ofrece un procedimiento sistemático para elevar la productividad de aquellos empleados que en otras condiciones, tendrían que haber sido despedidos.
- Habrá de reflejarse en una reducción del costo real de la nómina, mediante la mejor utilización de las capacidades de cada empleado.
- Facilita la planeación del personal a largo plazo, en virtud de que los empleados jóvenes que muestran una mayor capacidad y dinamismo pueden ser fácilmente identificados y en consecuencia, estar sujetos a una mayor y mejor atención de la compañía.
- Resulta particularmente favorable para mostrar la marcha del departamento e indica que clase de relaciones se han establecido entre el jefe y su empleado.

La evaluación y su relación con otros procesos o sistemas

Las evaluaciones de desempeño implican toda una red de comunicaciones. Nexos y canales que se abren entre distintos elementos de la organización. Estas comunicaciones son principalmente:

a) Dirección / Recursos Humanos

Lanzar un programa de evaluación de desempeño por primera vez, o su revisión, implica un ajustado a análisis de su viabilidad y modalidad. En este análisis priman las políticas de Recursos Humanos. Ellas serán el eje natural del sistema. Es en tal sentido que el tema requiere una fluida comunicación entre el área de Recursos Humanos y la Dirección de la empresa.

Estas comunicaciones deben permitir llegar a responder, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Para qué evaluamos el desempeño? Implica responder a la problemática
- ¿Cuáles son las variables más importantes para la empresa dentro del espectro de las que hacen al desempeño?
- ¿A quiénes vamos a evaluar? ¿Evaluamos a la alta gerencia? ¿A los operadores?
- ¿Quiénes hacen las evaluaciones? ¿Quiénes autorizan? ¿Se dará espacio a la opinión del evaluado?

La discusión de estos temas hace que los valores básicos y la filosofía global respecto de los recursos humanos vaya ganando un consenso y en profundidad en el nivel de dirección. Este es un proceso clave ya que, más que el área de recursos humanos, es la dirección la que, por su cono de sombra, marca al personal las pautas relativas al manejo de los recursos humanos en la empresa. Es por ello que se desaconseja el “copiar” el sistema de evaluación de desempeño de otra empresa, este instrumento es tan peculiar de cada organización como su plan estratégico. Más aún, un sistema de evaluación de desempeño bien diseñado es un potente auxiliar de los planes estratégicos, es un conjunto de mensajes a todo el personal que debe de ser coherente con los objetivos de la empresa.

b) Gerencia / Recursos Humanos

Una vez definidas las pautas generales del sistema con la dirección, la gerencia de recursos humanos se aboca a la comunicación de estas a las restantes gerencias. Es conveniente que éstas puedan intervenir con sus opiniones en el proceso de diseño del instrumento de evaluación.

Si el paso anterior estaba destinado a garantizar que el sistema responda a las políticas de recursos humanos y, en consecuencia, a la filosofía y los objetivos de la empresa, este segundo proceso de comunicaciones tiende a garantizar el compromiso de las gerencias de línea. El factor de mayor peso en esta etapa es lograr que el sistema tenga aplicación homogénea en las distintas áreas de la empresa. Debe aclararse que es imposible, por suerte, lograr la uniformidad entre distintos evaluadores, pero esto no quita que se puedan alcanzar niveles cada vez menores de dispersión. Los altos grados de dispersión minan la credibilidad del instrumento a los ojos de los evaluados y a los de la dirección.

c) Supervisión / Recursos Humanos

Los supervisores debe de ser capacitados para el más adecuado desempeño de su rol de evaluadores. Deben de conocer los fundamentos y la operatoria del sistema de evaluación de desempeño, ya que su rol es clave en todo el proceso.

Estas acciones de capacitación se transforman en un importante canal de comunicaciones entre recursos humanos y las líneas de gerencia y supervisión que permite relevar de ellos demandas específicas, y , a la vez, fundamentar y discutir con ellos las políticas de recursos humanos.

Estas acciones de capacitación son críticas cuando se va hacer evaluación de desempeño por primera vez o cuando se ha modificado un sistema vigente.

El factor que define, en última instancia, la calidad de un sistema de evaluación de desempeño es el del conocimiento y el compromiso puesto en juego por los evaluadores

en el mismo momento de evaluar. El mejor instrumento arrojará resultados pobres en manos de quienes no sepan o no quieran aprovecharlo en todas sus facetas.

d) Supervisión / Supervisados

Como fuera dicho antes, todo supervisor evalúa continuamente a sus colaboradores. La especificidad de los sistemas de evaluación de desempeño es que lleva a los jefes a analizarlos de acuerdo con ciertas pautas metodológicas coherentes con la política de recursos humanos de la empresa. Además, hace que los jefes comuniquen esta evaluación a sus colaboradores y sus propios jefes.

La puesta en común de la evaluación con el colaborador, llamada entrevista de evaluación, es el eje comunicacional más importante del proceso de evaluación de desempeño, el paso crítico del sistema. Es muy importante para el colaborador porque entonces recibe un claro y necesario feedback acerca de cómo es considerado su desempeño.

Este canal como todo canal de comunicación, no tiene un único sentido. A través de él, el colaborador hace llegar inquietudes a su jefe. Además este aspecto se enriquece cuando el sistema se orienta hacia la mejora del desempeño y el desarrollo. Entonces el jefe, además de evaluador, se transforma en un asesor de carrera para su gente. Este dato es plenamente coherente con las actuales corrientes de management que postulan la supervisión y la gerencia en general como una función de servicio a quienes son sus subordinados.

Lo afirmado en este último punto es válido en los casos tradicionales en los que el jefe es quién evalúa a su gente.

Fracaso de la Evaluación

A la evaluación del Desempeño se la ha criticado y se han mostrado sus inconvenientes. Desde el ángulo sindical se le imputa ser un medio para canalizar los favoritismos de la supervisión. Desde el punto de vista de las remuneraciones, que las complica sensiblemente cuando se hace un cuadro rígido de remuneraciones por mérito para el personal dentro del convenio.

La peor consecuencia de un sistema de evaluación de mérito es su fracaso. El fracaso de un sistema tal puede ser por:

a) Presión sindical

El primer caso es el resultado de un error de táctica en el manejo de la cuestión o de tener un sindicato intransigente.

El error de táctica consistiría en no haber tratado el tema previamente con el sindicato para escuchar sus observaciones sobre el proyecto y para hacerle entender que a través de ese método tiene, además, las máximas garantías posibles de que los favoritismos queden neutralizados.

Quizá sea conveniente ir graduando la intensidad de la calificación, empezando por un sistema fácil con máximas garantías de objetividad, donde inclusive la antigüedad juegue su papel. Una vez en marcha el sistema, seguramente se podrá modificar hacia una manera ortodoxa de calificación para llegar a un correcto análisis de desempeño.

Este tema debe decidirlo el administrador de personal en cada empresa de acuerdo con las circunstancias, que son siempre muy particulares.

b) Falta de interés de la Gerencia

Esta falta de interés es doblemente grave: daña el ambiente de la empresa y ello por la dirección misma de la empresa. Puede ocurrir por desacuerdos de la gerencia general con administración de personal. En estos casos es preferible no insistir en hacer algo si no se cuenta con la total aprobación de la gerencia general, ya que el resultado de dejar sin afecto el sistema iniciado será mucho más negativo que la situación que se quiera mejorar al implantarlo. Puede ocurrir también que administración de personal pierda interés en su mantenimiento con el correr del tiempo y entonces seguramente el sistema caerá en desuso.

c) Deficiencias propias

Las deficiencias pueden ser de muchos tipos. Que no las tenga dependerá de quienes asumen la responsabilidad de elegir el mejor sistema aplicable a la empresa y de ponerlo en funcionamiento correctamente. La ortodoxia es siempre aconsejable en este terreno.

De todas maneras es probable que las deficiencias advertidas a tiempo puedan corregirse y el sistema siga en acción. Esta circunstancia no es tan posible en los casos de fracaso anteriormente analizados, en donde la causa es externa al sistema y por lo tanto de más difícil corrección.

Por lo tanto un sistema de análisis de desempeño que resiste su implantación, tiene asegurada su supervivencia.

El Desempeño Laboral y la relación con la Autoestima

La Autoestima es importante en el desempeño ya que, por ejemplo, si un trabajador se rinde ante un problema y se esfuerza por debajo de sus capacidades, tendrá muchas más posibilidades de fracasar que de tener éxito, y el fracaso le reconfirmará y reforzará sus

dudas. De cualquier modo, la autoestima, sea del tipo que sea genera una profecía de autocumplimiento. Si sufre una derrota y tiene una autoestima poco desarrollada, existe el peligro de que comience a culparse a sí mismo, busque coartadas, tenga una actitud negativa o pasiva en el trabajo o caiga en la depresión, la desesperación y por lo tanto su desempeño se vea disminuido. En cambio una autoestima muy desarrollada le permitirá enfrentar el fracaso y manifestar resistencia y volver al Rin por sus objetivos.

La resistencia de una persona ante una crítica permite observar que la persona no acepta sus errores y actualmente las empresas buscan personas honestas que sean capaces de decir “me equivoqué”, remediando la situación lo mejor posible. Aunque existen personas honestas, pero con baja autoestima, el tan sólo “escuchar”, refleja confianza.

Otro ejemplo: un trabajador es ascendido por su buen desempeño en las actividades encomendadas con anterioridad, y su autoestima no está en un buen nivel por lo tanto su reacción fue la siguiente: sufrió un ataque de pánico al pensar que no sería capaz de llevar a cabo sus nuevos retos y responsabilidades, sintiéndose un impostor y por lo tanto no está motivado para dar lo mejor de sí mismo, bajó el nivel de desempeño ya demostrado e inconscientemente comenzó a tener una conducta de auto sabotaje: como llegar tarde a las juntas, ser duro con los empleados e ignorar los síntomas de molestia de su jefe, etc. Lo más seguro es que su desempeño realmente era bueno es decir no estaba en tela de juicio sus capacidades sino su autoestima ya que el bajo nivel de esta reflejaba que no tenía confianza en sí mismo provocando que no pudiera asimilar lo que fue capaz de lograr y mucho menos fue capaz de manejar su nueva responsabilidad simplemente por este factor: la *Autoestima*.

CONCLUSIONES

El reconocimiento es muy importante para un trabajador, porque aumenta la confianza en sí mismo y lo estimula a desempeñar su labor con más entusiasmo; generando tal vez con ello más compromiso con la empresa, aunque es importante señalar que cada individuo reacciona diferente dependiendo de su entorno.

Es muy interesante estudiar la relación existente entre el desempeño laboral y la autoestima del personal, ya que podemos buscar la manera de impulsarlo a mejorar, no sólo por la empresa sino por los trabajadores mismos, además podrían reubicarse algunas personas pues tal vez no están en el puesto adecuado y en otro lugar, de acuerdo con sus habilidades o aptitudes, etc. se desenvolverían mejor. Si la autoestima es buena habrá comprensión de su parte y hasta optimismo, pero si no, la reacción será de enojo y desánimo provocando un bajo nivel de desempeño. Estas es una de las razones por las que es importante la autoestima en este ámbito ya que un cambio sea cuál creo que es positivo.

El éxito no es tan fácil de afrontar ya que se necesita mucha fortaleza y con ello, se derivan una serie de cambios en la vida de la persona exitosa; puede ser desde su modo de vida hasta su forma de pensar; cambio en sus criterios, objetividad, responsabilidad, etc.

CAPÍTULO 3

EL MÉTODO

Problema

¿Cómo influye la Autoestima de los trabajadores sindicalizados de la empresa Apotex, en el Desempeño laboral?

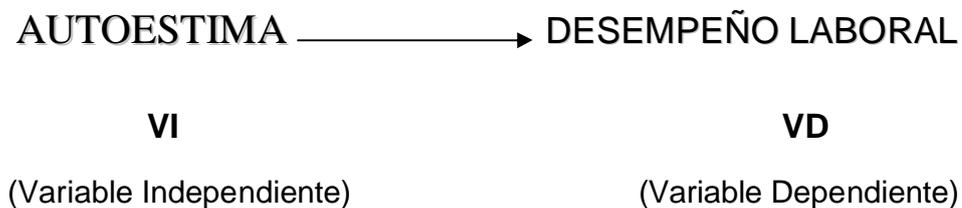
Objetivos

- Determinar si la Autoestima tiene influencia en el desempeño laboral.
- Determinar el nivel de Autoestima en los sujetos a estudiar.
- Determinar la Percepción de Desempeño que tienen los sujetos.
- Determinar el nivel de autoestima según el género de los sujetos.
- Analizar la Percepción de Desempeño Laboral según el género de los sujetos

Preguntas de Investigación

1. ¿Es posible que la Autoestima tenga influencia en el desempeño laboral?
2. ¿Es importante el nivel de Autoestima?
3. ¿Es trascendental la percepción de Desempeño Laboral en los trabajadores?
4. ¿es significativo estudiar la autoestima y la percepción del desempeño laboral según el género?

Variables



Definición Conceptual y Operacional de las variables

Autoestima

Definición Conceptual

Es el concepto de valor individual que cada quién tiene de sí mismo es decir, es un sentimiento valorativo del ser, de la manera de ser, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran la personalidad.

Definición Operacional.

Cuestionarios para medir el nivel de autoestima.

Desempeño Laboral

Definición Conceptual

El desempeño de cada individuo es el resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas y actividades. Depende de un proceso de mediación o regulación entre el y la empresa.

Definición Operacional

Cuestionario para detectar la percepción que el trabajador tiene sobre el desempeño laboral.

Escenario

Empresa: APOTEX

Ubicación: Añil 865, entre Canela y Cafetal Col. Granjas México Delegación Iztacalco.

Actividad: Investigación, Desarrollo, Fabricación y Distribución de medicamentos.

Origen: Canadá

Muestra: 31 Personas sindicalizadas del Departamento de Producción

Sujetos

Los sujetos de estudio serán los **operarios del Departamento de Producción**.

Instrumento de Medición

El instrumento que se eligió para medir las dos variables de ésta investigación fue un cuestionario y utilizando el Método Likert para la medición.

El cuestionario (Anexo 1) cuenta de 25 afirmaciones las cuáles están planteadas en forma de frases y las opciones a contestar son :

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

Las primeras 15 preguntas (de la afirmación No. 1 a la No. 15) fueron utilizadas para evaluar el nivel de Autoestima del sujeto y las 10 restantes (de la afirmación No. 16 a la No. 25) son para detectar la percepción que tiene el sujeto sobre la variable Desempeño Laboral.

Procedimiento

1. Se contactó a la persona que podía autorizar esta encuesta.
2. Obtenido el permiso se aplicó la encuesta a 31 personas de la planta de Producción.
3. Se realiza el conteo de las encuestas así como su análisis y evaluación.
4. En este momento se tienen los resultados.

CAPÍTULO 4

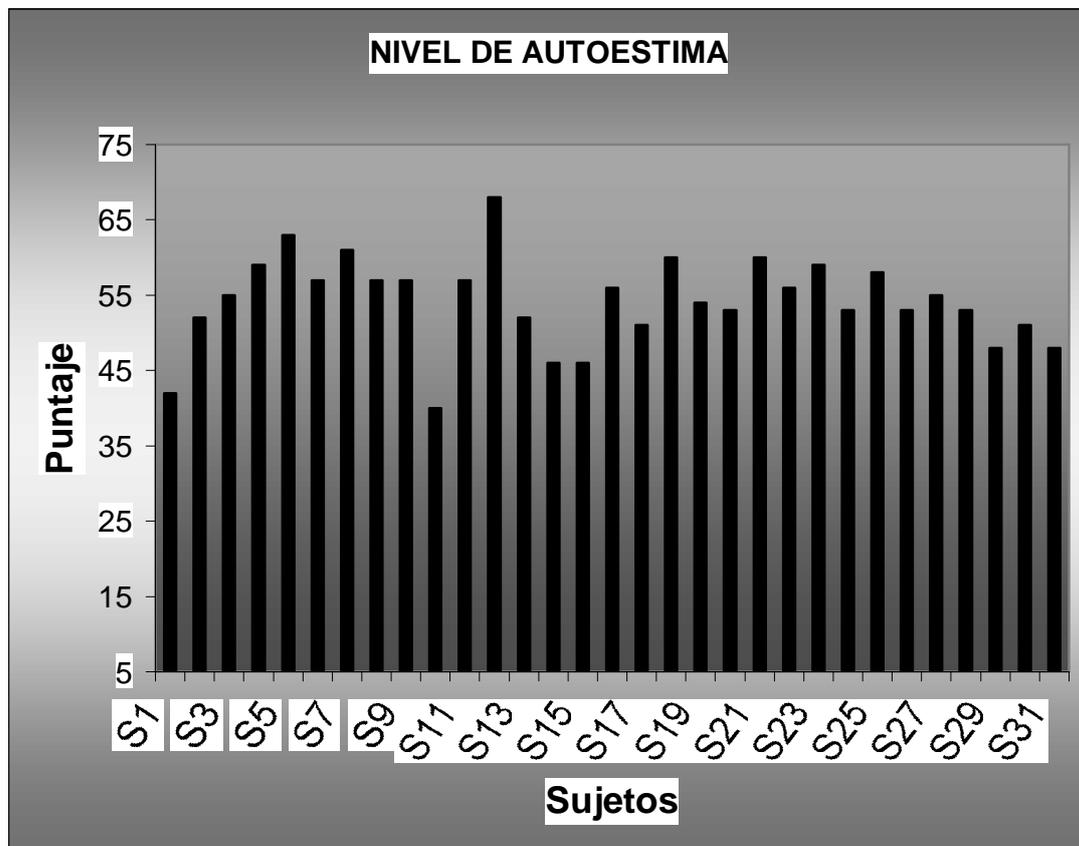
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se describirán y analizarán los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición elegido..

Autoestima

En la encuesta se observó en cuanto a la Autoestima que las personas que contestaron la encuesta obtuvieron solo un nivel bueno de autoestima es decir de 7.2 de calificación, pues el puntaje máximo de esta parte de la encuesta es de 75 puntos y el mínimo de 5 puntos y el puntaje promedio obtenido entre los 31 sujetos es de 54 puntos.

En la siguiente tabla se muestra los resultados por sujeto y observamos principalmente el nivel de Autoestima.



En esta gráfica podemos observar el puntaje que obtuvo cada sujeto en la encuesta en cuanto la Autoestima, y con ello analizaremos al sujeto con la más alta puntuación para compararlo con el sujeto que obtuvo la más baja puntuación:

Encontramos que el sujeto 12 es quién tiene 68 puntos de 75 puntos por lo que de manera individual tiene una muy buena Autoestima, ya que en sus respuestas refleja que sus relaciones con los demás es satisfactoria, está contento con su imagen, cuida activamente su salud, se siente cómodo al hablar con gente extraña, siente confianza para recibir responsabilidades nuevas, sabe cuáles son sus principales virtudes y las aprovecha, todas estas son características de una persona con alta Autoestima.

También detectamos al sujeto 10 quién tiene una puntuación de 40 de los 75 puntos como máximo y con ello denota en sus respuestas timidez, que no se siente cómodo con su imagen que tiene de sí mismo, le daría miedo tener que asumir responsabilidades que no tenían antes y hasta se siente inferior a sus demás compañeros, por lo que refleja serios problemas con su Autoestima.

El grupo tiene en general 54 puntos; un grado de Autoestima bueno, lo que significa que sus relaciones, su imagen y su confianza, solo es buena.

El registro de los resultados obtenidos por cada persona y por cada afirmación se encuentra en la siguiente matriz:

Registro de Resultados: AUTOESTIMA

Sujetos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
S1	5	4	2	1	4	4	2	1	1	4	5	2	5	1	1
S2	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5	2	3
S3	4	4	2	4	4	4	5	2	3	4	5	2	4	4	4
S4	5	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	1	5	1	2
S5	4	4	5	5	5	2	5	4	5	5	4	3	5	2	5
S6	3	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	2	1
S7	4	5	3	5	3	5	5	3	4	5	5	2	5	3	4
S8	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
S9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
S10	3	2	2	1	4	2	4	2	2	2	4	2	4	4	2
S11	4	4	3	3	4	3	5	4	5	5	4	2	5	2	4
S12	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5
S13	5	3	4	4	5	4	1	2	3	5	4	4	4	2	2
S14	4	4	3	2	2	2	4	3	1	4	3	4	5	3	2
S15	4	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	5	1	4
S16	4	4	5	2	5	4	5	3	4	5	4	2	5	2	2
S17	4	5	4	3	4	4	2	2	3	4	4	2	5	3	2
S18	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	3	5	2	2
S19	4	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
S20	5	4	4	3	4	5	2	5	3	3	5	2	5	1	2
S21	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	5	2	5	2	5
S22	4	4	5	4	4	5	3	3	2	4	4	3	5	2	4
S23	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	2	3	4	3	3
S24	3	2	4	3	3	2	5	4	5	5	4	2	5	3	3
S25	4	5	5	5	2	2	5	4	2	4	4	2	5	4	5
S26	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	4
S27	5	4	3	4	5	5	3	4	3	4	4	2	5	2	2
S28	4	2	3	3	4	4	3	4	3	5	5	2	5	3	3
S29	5	4	2	3	4	5	1	2	2	4	5	4	5	1	1
S30	4	5	3	5	3	4	4	5	1	4	4	2	5	1	1
S31	5	5	3	2	5	4	3	2	2	4	5	1	5	1	1

Afirmaciones

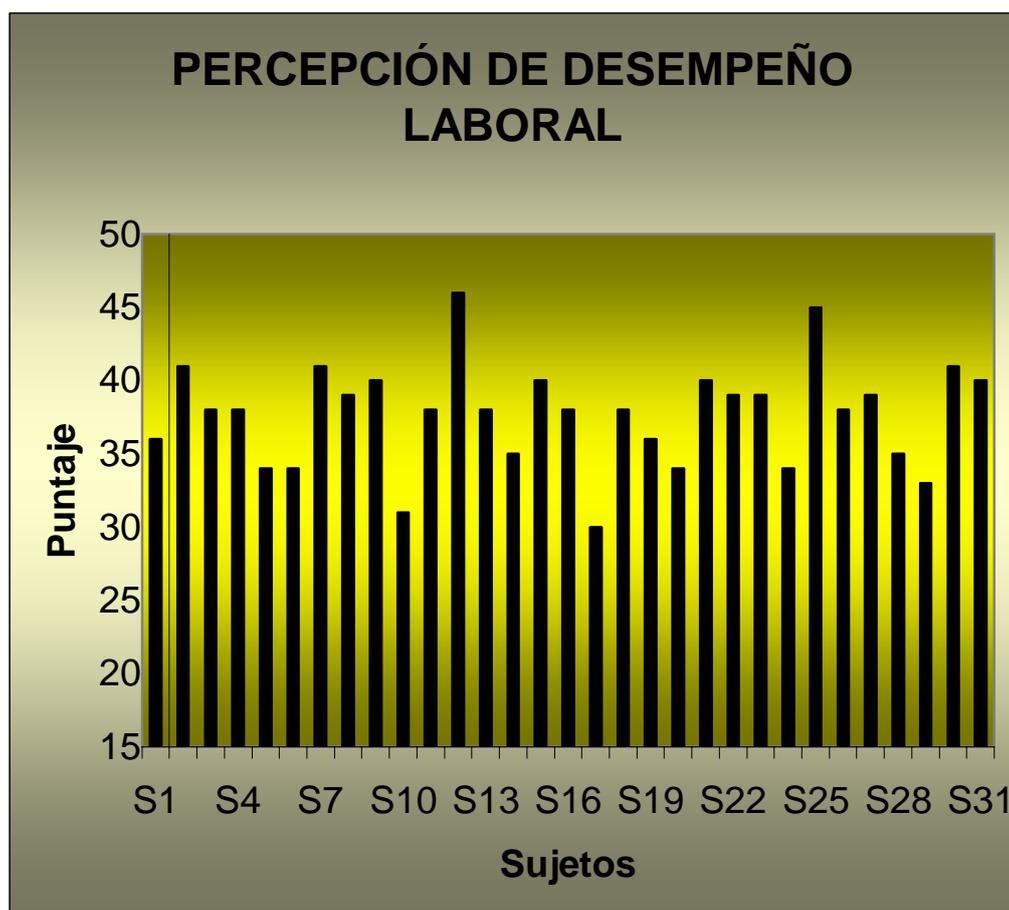
ESCALA:

Máximo: 75 puntos
Mínimo: 5 puntos

Desempeño Laboral

En cuanto al Desempeño observamos que las personas que contestaron la encuesta obtuvieron solo un nivel bueno es decir 7.6 de calificación en su percepción del desempeño, ya que el puntaje máximo de esta parte de la encuesta es de 50 puntos y el mínimo de 5 puntos; el puntaje promedio entre los 31 sujetos es de 38 puntos.

En la siguiente tabla se muestra los resultados de cada persona y observamos principalmente la percepción que cada persona tiene sobre lo que es el desempeño.



En esta gráfica podemos observar el puntaje que obtuvo cada sujeto en la encuesta en cuanto a la percepción que los sujetos tienen de lo que es el desempeño, y con ello analizaremos al sujeto con la más alta puntuación y al que obtuvo la más baja puntuación para realizar una comparación entre ellos:

El sujeto con más alto puntaje que es el sujeto 12, tiene 46 puntos de 50 puntos y en sus respuestas refleja que le gustan las actividades que realiza y considera que es muy capaz de realizarlas eficientemente, además, refleja que es autosuficiente pero sin dejar de depender de sus compañeros, la producción de sus compañeros no influye sobre la suya, una de sus prioridades es la calidad de sus labores y cree si alguna vez está deprimido no afectará sus actividades, además es capaz de ayudar a sus compañeros a mejorar su desempeño.

Ahora analizaremos a los sujetos 10 y 17, quienes tienen la puntuación más baja; de 31 y 30 respectivamente, de 50 puntos como máximo y con ello denotan en sus respuestas que no creen ser capaces de realizar bien sus actividades, no consideran ser capaces de aportar su experiencia en su actividades, de ser los mejores en su actividad, de ser autosuficientes, y sobre todo realizar sus actividades con calidad no es su prioridad.

El grupo tiene en su conjunto una buena percepción de desempeño ya que al tener como grupo el promedio de 37.67 de 50 puntos que es el máximo.

El registro de los resultados obtenidos por cada persona y por cada afirmación se encuentra en la siguiente matriz:

Registro de Resultados: DESEMPEÑO LABORAL

Sujetos

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
S1	2	4	4	4	1	2	4	5	5	5
S2	5	5	5	5	2	4	1	5	4	5
S3	4	5	5	5	2	1	2	5	4	5
S4	4	4	3	5	2	3	3	4	5	5
S5	2	5	2	4	2	3	2	5	4	5
S6	3	5	2	3	2	4	3	3	4	5
S7	5	5	5	5	3	3	1	4	5	5
S8	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4
S9	5	5	4	4	4	2	2	4	5	5
S10	2	2	2	4	5	2	2	4	4	4
S11	3	5	5	4	2	4	1	5	5	4
S12	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
S13	5	4	2	2	4	4	4	4	4	5
S14	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4
S15	4	4	5	4	4	4	1	5	4	5
S16	5	5	2	5	2	4	1	5	5	4
S17	4	4	2	2	4	1	3	3	3	4
S18	4	5	4	4	2	4	3	4	4	4
S19	4	4	5	4	2	3	2	4	4	4
S20	3	5	4	4	3	1	1	4	5	4
S21	5	5	2	5	1	2	5	5	5	5
S22	3	5	4	4	3	4	2	5	5	4
S23	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
S24	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4
S25	5	5	4	5	2	4	5	5	5	5
S26	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
S27	4	5	5	5	2	1	2	5	5	5
S28	4	4	3	4	2	3	1	5	5	4
S29	3	5	5	2	2	1	1	5	4	5
S30	5	5	5	4	3	3	2	4	5	5
S31	5	5	5	5	3	1	1	5	5	5

Afirmaciones

ESCALA:

Máximo: 50 puntos

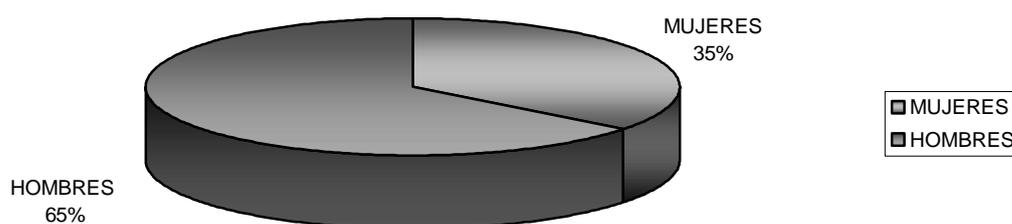
Mínimo: 15 puntos

Análisis de las Variables por Género

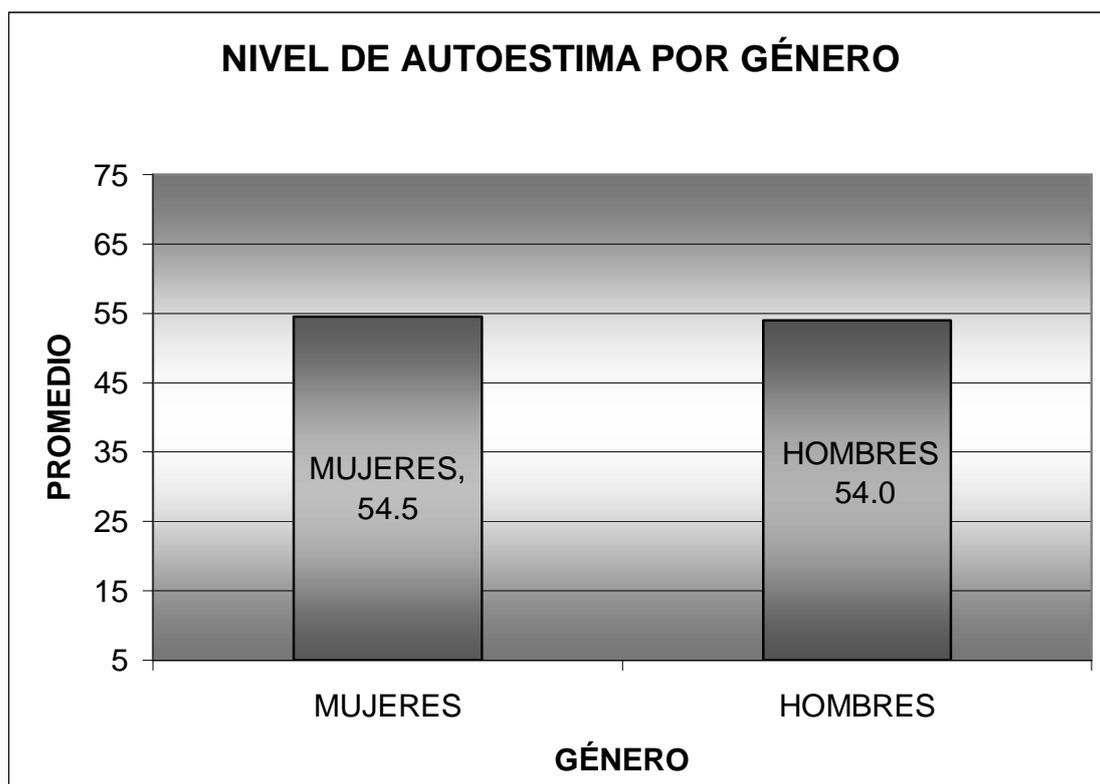
Los resultados también fueron analizados por el género, y de los 31 sujetos encuestados 11 pertenecían al género femenino y 20 al género masculino.

La siguiente gráfica lo muestra:

ENCUESTA POR GÉNERO



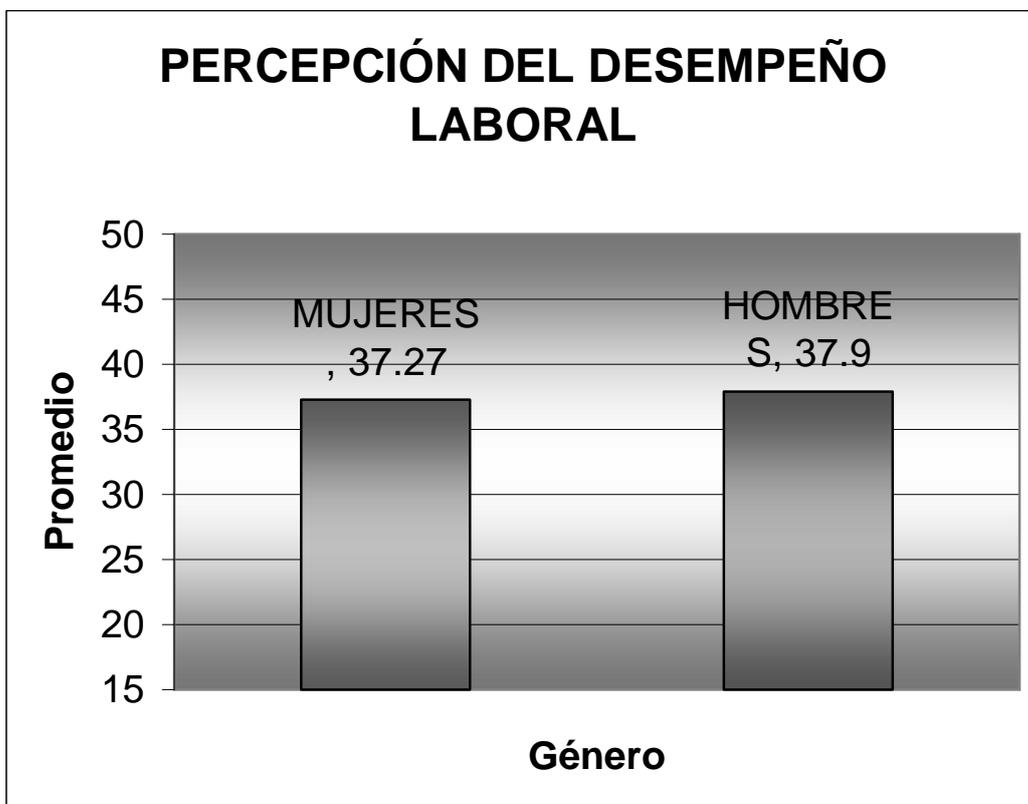
Al analizar el nivel de **Autoestima** por géneros detectamos lo siguiente:



En esta gráfica se visualiza que las mujeres obtuvieron mayor puntaje en su Autoestima y si analizamos de manera detallada las mujeres tienen un promedio de 54.54 y los hombres de 54.0, la diferencia solo es de 0.5, es una diferencia no significativa pero ligeramente a favor de las mujeres; en general su autoestima es muy similar, es decir como la que tiene el grupo en general de los 31 sujetos que es de 54.0 y considerada como buena.

Al obtener resultados en cuanto el sexo observamos que estos reflejan que el género no marca la diferencia en el nivel de autoestima.

Al analizar el **Desempeño laboral** por género detectamos lo siguiente:



En esta gráfica se visualiza que los hombres obtuvieron mayor puntaje en la percepción que tienen de el desempeño de las actividades aunque si analizamos de manera detallada los hombres obtuvieron un promedio de 37.9 y las mujeres de 37.2, la diferencia solo es de 0.63 y no es significativa aunque ligeramente mayor para los hombres; en general sus percepciones también son muy similares, es decir el promedio del grupo de 31 sujetos que es de 37.67 y considerada como buena.

Al obtener resultados en cuanto el sexo observamos que estos reflejan que el género no marca la diferencia en la percepción del desempeño.

CONCLUSIONES FINALES Y SUGERENCIAS

Es interesante observar la tendencia de las dos variables (Autoestima y Desempeño Laboral) en la empresa Apotex ya que se esperaba que estas variables se manifestaran de manera más alta.

Si observamos como se comportaron las variables con la comparación de los sujetos con la más alta y baja puntuación se demostró que la autoestima influye en el desempeño de los trabajadores ya que el mismo sujeto que obtuvo alta autoestima (sujeto 12) también obtuvo alta puntuación en cuanto a su percepción del desempeño; como también el sujeto que obtuvo la más baja autoestima (sujeto 10) también tuvo un nivel bajo de percepción de su desempeño.

La Autoestima de los operarios no es tan buena en esta empresa más sin embargo la empresa obtiene su producción de manera normal. Se analizó esta variable en hombres y mujeres y encontramos que aparentemente tiene más Autoestima el género femenino que el masculino aunque la diferencia realmente es muy poca, este resultado es de la comparación entre sexos pero si analizamos la calificación más alta con la que se obtuvo encontramos bajos resultados por lo que concluimos que su Autoestima es sólo buena, pero podría ser mucho mejor.

El análisis del nivel de Autoestima por medio de géneros no es relevante para los resultados generales y finales

En cuanto al Desempeño Laboral y la percepción que los operarios tienen de esta es buena ya que localizamos gente que está dispuesta a ayudar a sus demás compañeros y que una de las prioridades en su trabajo es la calidad; pero también encontramos que no siempre están dispuestos a realizar su mejor esfuerzo.

El análisis al igual que el de la variable anterior se estudió también de manera separada entre géneros y encontramos aquí que son los hombres quienes tienen más puntuación aunque es también muy poca la diferencia, por lo que el análisis del Desempeño Laboral por medio de géneros no es relevante para los resultados generales y finales.

Efectivamente con este estudio concluimos que la Autoestima es la variable que tiene más peso en las personas ya que según los estudios obtenidos durante toda la investigación la Autoestima motiva a muchas cosas y su alto nivel puede permitir el deseo de superación del personal, de ser mejor que todos, de buscar una manera de realización, y que manera tan más digna como lo es el trabajo, Por lo que el Desempeño puede verse modificado y mejorado de manera eficaz y productiva.

No estaría de más que la empresa le diera importancia a la Autoestima de sus trabajadores y no sólo los operarios ya que como hemos visto en este estudio la Autoestima es fuente de éxito y de Fracaso.

En una organización pueden existir diversas personas con estatus, éxito económico y laboral y sin embargo no estar disfrutando el éxito que tienen en sus manos ya que no lo saben asimilar no aceptan que ellos son capaces de muchos Triunfos, como también puede existir otro tipo de persona la cuál tiene pocos triunfos pero son grandes en su vida y trascendentes lo que lo motiva a seguir adelante y es más feliz que la primera.

Por ello creo que para Apotex sería interesante trabajar en ello.

Apotex es una empresa con grandes trabajadores y creo que tiene la capacidad de llegar a la excelencia buscando el éxito en conjunto y no sólo triunfos parciales y efímeros; para elevar con ello la calidad de sus recursos humanos el cuál más adelante podría ser uno de los objetivos fundamentales.

Considero que un mejor control de la calidad en la empresa podría ser traducido en logros, pero al referirme a un control “total” no me refiero solo a los productos sino a todos los ámbitos de la empresa, en todos los departamentos.

Experiencias

1. Una barrera fue buscar le permiso que considero es de rutina, aunque existe el riesgo de que la empresa decida siempre no darlo por seguridad o desconfianza, es una barrera normal por lo que se entrega un anteproyecto para verificar realmente de que se trata el proyecto y también saber la estructura de la encuesta y las frases que contenía.
2. En el momento de aplicar la encuesta encontré personas que decidieron no contestar la encuesta, ya que pensaban que la información que se tuviera de ellos pasarían a la Dirección General y que podrían haber represalias; a pesar de que en las instrucciones se mencionaba que dicha encuesta era estrictamente anónima y al marcar sus contestaciones sólo era con una equis “X”, aún así se abstuvieron de realizarla. Esto sucedió con poca gente por lo que la encuesta fue rápida y de manera ordenada ya que esta se contestaba en menos de 5 minutos.
3. Algo muy interesante es que tiempo después algunas personas deseaban saber su calificación, la cuál no se pudo realizar ya que la marca que se pidió que usaran para contestar no permitía detectar cual cuestionario era el que pertenecía a cada una de las personas que requirieron la información, por lo que además con ello también quedó confirmada la autenticidad del anonimato de la encuesta

Como sugerencia para la organización, no estarían demás algunos cursos de Autoestima ya que si es cierto que la capacitación es muy costosa para la empresa, sería una inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Personal Herbert t. Chudren y Arthur W. Sherman Compañía Editorial Continental S.A.
- Autoestima en el Trabajo Nathaniel Branden de Paidós Cultural
- Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins Editorial Prentice Hall
- Empleo y Desarrollo Profesional Jaime Maristany Ediciones Contabilidad Modernas, Buenos Aires.
- La Imagen del Éxito Gabriela Vargas de McGraw-Hill
- Potencia la Autoestima Positiva de José Francisco González Ramírez
- Recursos Humanos Jorge A. Aquino, Roberto E. Vola, Marcelo J. Arecco y Gustavo J. Aquino Ediciones Macchi
- Páginas de Internet:
 - <http://www.gerenciasalud.com/art55.htm>
 - <http://www.latindex/empleo/automanagement.htm>
 - http://www.amcl/pdf/desempen_laboral.htm
 - <http://www.funtadip.com.ar/autoestima.htm>
 - <http://www.uach.mx/universitario/26/autoestima.htm>
 - <http://www.universidadabierta.edu.mx/bibliomartínez%20autoestima.htm>

ANEXO 1



Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar un trabajo de investigación.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes a unas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las opiniones de todos los encuestados serán incluidas en la investigación, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Muchas gracias por tu colaboración

CUESTIONARIO

Instrucciones: Responda cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en desacuerdo
1. Mi relación con los demás es generalmente satisfactoria.	_____	_____	_____	_____	_____
2. Me siento cómodo respecto a mi imagen física.	_____	_____	_____	_____	_____
3. Si volviera a nacer sería exactamente como hasta ahora.	_____	_____	_____	_____	_____
4. Siento que nadie es más que yo como persona.	_____	_____	_____	_____	_____
5. Se cuales son mis principales virtudes.	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cuido activamente mi salud	_____	_____	_____	_____	_____
7. Siento que no hay nada que pueda hacer bien.	_____	_____	_____	_____	_____
8. Me siento cómodo cuando inicio una plática con extraños.	_____	_____	_____	_____	_____
9. Tengo problemas de timidez	_____	_____	_____	_____	_____
10. Me siento inferior a la mayoría de la gente que conozco.	_____	_____	_____	_____	_____
11. Siento confianza en mis habilidades.	_____	_____	_____	_____	_____
12. Me preocupo acerca de cómo me llevo con las personas.	_____	_____	_____	_____	_____
13. Tengo interés en aprender cosas nuevas	_____	_____	_____	_____	_____
14. Admito muy fácil mis errores.	_____	_____	_____	_____	_____
15. Me preocuparía el recibir una nueva responsabilidad.	_____	_____	_____	_____	_____
16. Sinceramente creo que puedo ser el mejor en mi actividad.	_____	_____	_____	_____	_____
17. Me gusta lo que hago	_____	_____	_____	_____	_____
18. Tengo experiencia en el trabajo que estoy ejecutando.	_____	_____	_____	_____	_____
19. Puedo por sí solo planear, ejecutar y controlar mis tareas.	_____	_____	_____	_____	_____
20. Al estar deprimido mi rendimiento laboral no es el mismo	_____	_____	_____	_____	_____
21. Desempeño mejor mi tarea si lo hago solo.	_____	_____	_____	_____	_____
22. La producción de mis compañeros influye sobre la mía.	_____	_____	_____	_____	_____
23. Una de mis prioridades es la calidad de mi producción.	_____	_____	_____	_____	_____
24. La paciencia me ha permitido obtener buenos resultados en mi actividad.	_____	_____	_____	_____	_____
25. Trato de orientar a mis compañeros cuando tienen dudas sobre la actividad que estamos desempeñando.	_____	_____	_____	_____	_____



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISIÓN: CSH

Admest

GRADO: LICENCIATURA

TITULO:

AUTOESTIMA EN EL TRABAJO

PRESENTA:

MARTÍNEZ HERNÁNDEZ MARÍA TERESA

200219025

ASESOR:

MTRA. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

MÉXICO D.F.
SEPTIEMBRE, 2004