



**PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN DE LOS INDIVIDUOS
EN EL CENTRO DE TRABAJO.**

GUILLÉN REYES ALEJANDRA

UAM IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

ASESOR: DR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MÉXICO, D. F. 2005



**PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN DE LOS INDIVIDUOS
EN EL CENTRO DE TRABAJO.**

GUILLÉN REYES ALEJANDRA

UAM IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

ASESOR: DR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MÉXICO, D. F. 2005

INDICE

Contenido	Pag.
Capitulo 1. Origen y evolución de la psicología Platón, Aristóteles, Descartes, Hobbes, Locke, Kraepelin, Freud, conductismo: condicionamiento clásico e instrumental, Watson, Pávlov, Skinner, psicología social, psicología moderna.	2
Capitulo 2. Conducta humana Personas: naturaleza, valores, personalidad, herencia, y aprendizaje; ambiente: micro, meso, exo y macrosistemas.	12
Capitulo 3. Desarrollo histórico del comportamiento humano en las organizaciones Revolución industrial, Taylorismo, comportamiento organizacional, reforzamiento, modificación del comportamiento.	20
Capitulo 4. Motivación Satisfacción de necesidades, McClelland.	27
Capitulo 5. Prueba o Test	29
Capitulo 6. Planteamiento del problema e Hipótesis ¿Incentivar o motivar?	31
Capitulo 7. Metodología Sujetos, instrumentos, procedimiento, resultados.	33
Capitulo 8. Resultados Validez de la prueba, categorías de personalidad	37
Conclusiones y sugerencias	43
Bibliografía	45
Apéndice Test aplicado	46

CAPITULO 1

ORIGEN Y EVOLUCION DE LA PSICOLOGÍA

La psicología procede de muy distintas fuentes, pero sus orígenes como ciencia habría que buscarlos en los comienzos de la filosofía, en la antigua Grecia.

Platón y Aristóteles, como otros filósofos griegos, afrontaron algunas de las cuestiones básicas de la psicología que aún hoy son objeto de estudio: ¿Nacen las personas con ciertas aptitudes y habilidades, y con una determinada personalidad, o se forman como consecuencia de la experiencia? ¿Cómo llega el individuo a conocer el mundo que le rodea? ¿Ciertos pensamientos son innatos o son todos adquiridos?

Tales cuestiones fueron debatidas durante siglos, pero la psicología científica como tal no se inicia hasta el siglo XVII con los trabajos del filósofo racionalista francés René Descartes y de los empiristas británicos Thomas Hobbes y John Locke. Descartes afirmaba que el cuerpo humano era como una maquinaria de relojería, pero que cada mente (o alma) era independiente y única. Mantenía que la mente tiene ciertas ideas innatas, cruciales para organizar la experiencia que los individuos tienen del mundo. Hobbes y Locke, por su parte, resaltaron el papel de la experiencia en el conocimiento humano. Locke creía que toda la información sobre el mundo físico pasa a través de los sentidos, y que las ideas correctas pueden y deben ser verificadas con la información sensorial de la que proceden.

La corriente más influyente se desarrolló siguiendo el punto de vista de Locke. Sin embargo, ciertos psicólogos europeos que han estudiado la percepción, sostendrían varios siglos después la idea cartesiana de que parte de la organización mental es innata. Esta concepción aún juega un papel importante en las recientes teorías de la percepción y la cognición (pensamiento y razonamiento).

Los médicos, preocupados por las enfermedades mentales, también contribuyeron al desarrollo de las modernas teorías psicológicas. Así, la clasificación sistemática de estas enfermedades, desarrollada por el pionero de la psiquiatría Emil Kraepelin, estableció las bases de los métodos de clasificación aún en uso. Más conocido, sin embargo, es el trabajo de Sigmund Freud, quien elaboró el método de investigación y tratamiento conocido como psicoanálisis. En sus trabajos, Freud llamó la atención sobre las pulsiones (instintos) y los procesos inconscientes que determinan el comportamiento humano. Este énfasis en los contenidos del pensamiento y en la dinámica de la motivación, más que en la naturaleza de la cognición por sí misma, ejerció una influencia decisiva en el desarrollo de la psicología contemporánea.

La psicología estudia el cambio que se produce en el organismo como resultado de la experiencia, esto es, el aprendizaje. Gran parte de su investigación se ha desarrollado utilizando animales de laboratorio. El enfoque conductista, el que más se ha ocupado de las formas elementales del aprendizaje, distingue dos tipos de condicionamiento: el condicionamiento clásico y el instrumental u operante.

El condicionamiento clásico también se conoce como condicionamiento pavloviano en honor de su descubridor, el fisiólogo ruso Iván Pávlov. Éste demostró que si un hecho arbitrario, el sonido de una campana por ejemplo, precede regularmente a un hecho biológicamente relevante (la comida de un animal), la campana pasará a ser una señal de comida y el animal salivará al escucharla, preparándose para comer. La respuesta del animal será, por tanto, un reflejo condicionado al sonido de la campana.

En el condicionamiento instrumental u operante, que aplicó B. F. Skinner, el énfasis recae en la conducta del animal y en las consecuencias de sus acciones. En general, si a una acción le sigue una recompensa, un refuerzo positivo, la acción se repetirá cuando el animal se encuentre en la misma situación. Por ejemplo, si un animal hambriento es recompensado con comida por girar a la derecha en un laberinto simple, tenderá a girar de nuevo a la derecha cuando se encuentre en el laberinto. Si la recompensa cesa, aparecerán otros tipos de comportamientos.

El conductismo o psicología de la conducta, es una corriente de la psicología que defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable (la conducta), considerando el entorno como un conjunto de estímulos-respuesta. El enfoque conductista en psicología tiene sus raíces en el asociacionismo de los filósofos ingleses, así como en la escuela de psicología estadounidense conocida como funcionalismo y en la teoría darwiniana de la evolución, ya que ambas corrientes hacían hincapié en una concepción del individuo como un organismo que se adapta al medio (o ambiente).

El conductismo se desarrolló a comienzos del siglo XX; su figura más destacada fue el psicólogo estadounidense John B. Watson. Watson propuso hacer científico el estudio de la psicología empleando sólo procedimientos objetivos tales como experimentos de laboratorio diseñados para establecer resultados estadísticamente válidos. El enfoque conductista le llevó a formular una teoría psicológica en términos de estímulo-respuesta. Según esta teoría, todas las formas complejas de comportamiento —las emociones, los hábitos, e incluso el pensamiento y el lenguaje— se analizan como cadenas de respuestas simples musculares o glandulares que pueden ser observadas y medidas. Watson sostenía que las reacciones emocionales eran aprendidas del mismo modo que otras cualesquiera.

La teoría watsoniana del estímulo-respuesta supuso un gran incremento de la actividad investigadora sobre el aprendizaje en animales y en seres humanos, sobre todo en el periodo que va desde la infancia a la edad adulta temprana.

A partir de 1920, el conductismo fue el paradigma de la psicología académica, sobre todo en Estados Unidos. Hacia 1950 el nuevo movimiento conductista había generado numerosos datos sobre el aprendizaje que condujo a los nuevos psicólogos experimentales estadounidenses como Edward C. Tolman, Clark L. Hull, y B. F. Skinner a formular sus propias teorías sobre el aprendizaje y el comportamiento basadas en experimentos de laboratorio en vez de observaciones introspectivas.

El enfoque de Skinner, psicólogo, filósofo y novelista, conocido como conductismo radical, es semejante al punto de vista de Watson, según el cual la psicología debe ser el estudio del comportamiento observable de los individuos en interacción con el medio que les rodea. Skinner, sin embargo, difería de Watson en que los fenómenos internos, como los sentimientos, debían excluirse del estudio. Sostenía que estos procesos internos debían estudiarse por los métodos científicos habituales, haciendo hincapié en los experimentos controlados tanto con animales como con seres humanos. Sus investigaciones con animales, centradas en el tipo de aprendizaje —conocido como condicionamiento operante o instrumental— que ocurre como consecuencia de un estímulo provocado por la conducta del individuo, probaron que los comportamientos más complejos como el lenguaje o la resolución de problemas, podían estudiarse científicamente a partir de su relación con las consecuencias que tiene para el sujeto, ya sean positivas (refuerzo positivo) o negativas (refuerzo negativo).

Desde 1950, los psicólogos conductistas han producido una cantidad ingente de investigaciones básicas dirigidas a comprender cómo se crean y se mantienen las diferentes formas de comportamiento. Estos estudios se han centrado en el papel de (1) las interacciones que preceden al comportamiento, tales como el ciclo de la atención o los procesos preceptuales; (2) los cambios en el comportamiento mismo, tales como la adquisición de habilidades; (3) las interacciones que siguen al comportamiento, como los efectos de los incentivos o

las recompensas y los castigos, y (4) las condiciones que prevalecen sobre la conducta, tales como el estrés prolongado o las carencias intensas y persistentes.

Algunos de estos estudios se llevaron a cabo con seres humanos en laboratorios equipados con dispositivos de observación y también en localizaciones naturales, como la escuela o el hogar. Otros emplearon animales, en particular ratas y palomas, como sujetos de experimentación, en ambientes de laboratorio estandarizados. La mayoría de los trabajos realizados con animales requerían respuestas simples. Por ejemplo, se les adiestraba para pulsar una palanca o picar en un disco para recibir algo de valor, como comida, o para evitar una situación dolorosa, como una leve descarga eléctrica.

La influencia inicial del conductismo en la psicología fue minimizar el estudio introspectivo de los procesos mentales, las emociones y los sentimientos, sustituyéndolo por el estudio objetivo de los comportamientos de los individuos en relación con el medio, mediante métodos experimentales. Este nuevo enfoque sugería un modo de relacionar las investigaciones animales y humanas y de reconciliar la psicología con las demás ciencias naturales, como la física, la química o la biología.

El conductismo actual ha influido en la psicología de tres maneras: ha reemplazado la concepción mecánica de la relación estímulo-respuesta por otra más funcional que hace hincapié en el significado de las condiciones estimulares para el individuo; ha introducido el empleo del método experimental para el estudio de los casos individuales, y ha demostrado que los conceptos y los

principios conductistas son útiles para ayudar a resolver problemas prácticos en diversas áreas de la psicología aplicada

Estos dos tipos de investigación tratan de los aspectos más elementales de la experiencia del aprendizaje. En el condicionamiento clásico, la atención recae en la importancia de la asociación del estímulo condicionado y del no condicionado; en el instrumental u operante, recae en la utilización de refuerzos, negativos o positivos, para modificar la conducta. Dicho de otro modo, el primero se ocupa de la clase de fenómenos que aparecen juntos en el proceso de aprendizaje, mientras que el segundo trata de las consecuencias de las acciones. La mayoría de las situaciones reales de aprendizaje tienen, de hecho, características clásicas y operantes.

Las investigaciones sobre el aprendizaje humano son, naturalmente, más complejas que las del aprendizaje animal, y en rigor no se pueden limitar a los dos tipos de condicionamiento antes expuestos. El aprendizaje humano y la memoria han sido estudiados con materiales verbales como listas de palabras y relatos; o mediante tareas que implicaban habilidades motoras como aprender a escribir a máquina o a tocar un instrumento. Estos estudios han resaltado la deceleración progresiva en la curva del aprendizaje (curva semejante a una función logarítmica, con gran rendimiento al comienzo que después se va haciendo más y más lento), y también la deceleración progresiva en la del olvido (justo después del aprendizaje se olvida más, con el tiempo se olvida menos).

En las últimas décadas, la investigación psicológica ha mostrado una atención cada vez mayor por el papel de la cognición en el aprendizaje humano, liberándose de los aspectos más restrictivos de los enfoques conductistas. Se ha hecho hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso del aprendizaje, y este enfoque ha pasado gradualmente del laboratorio a la práctica terapéutica.

La psicología social comprende diversas teorías que pueden ser clasificadas como teorías del equilibrio. Son las que se ocupan, tanto en la teoría como en la práctica, de cómo y por qué cambian los individuos sus actitudes. Si, por ejemplo, una audiencia escucha un discurso de una persona considerada respetable, normalmente esperan ideas con las que estén de acuerdo. Si éste no es el caso, la audiencia pasará a desestimar al orador, o cambiará de actitud y no participará de las ideas expresadas. En suma, los oyentes modificarán sus actitudes hacia el orador o hacia sus ideas, buscando el equilibrio. Del mismo modo, las personas tienden a equilibrar o reconciliar sus propias ideas con sus acciones. Al margen de este tipo de cuestiones, la psicología social también ha estudiado, entre otros temas, la conducta de masas y los fenómenos de grupo.

La psicología tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social. Por ejemplo, los psicólogos asesoran a instituciones y organismos tan distintos como los tribunales de justicia o las grandes empresas.

Los psicólogos desempeñan diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de tests a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado; otros investigan para los departamentos de *marketing* (mercadotecnia) y publicidad de las empresas, o directamente para este tipo de agencias; por último, también se dedican a investigar la organización metódica del trabajo y a acondicionar el equipo o espacios laborales adaptándolos a las necesidades y potencialidades de los usuarios.

Otra fuente de cambios en la psicología moderna proviene de los avances recientes de la informática y la computación, que han supuesto no sólo un nuevo enfoque en el planteamiento del estudio de las funciones cognitivas, sino también la herramienta para evaluar complejas teorías sobre estos procesos. Los ordenadores son manipuladores de símbolos, esto es, reciben información codificada (simbólica), la transforman y la utilizan según sus propósitos. Los ingenieros electrónicos se dedican a desarrollar máquinas que realicen tareas complejas, como emitir juicios o tomar decisiones.

Al mismo tiempo, algunos psicólogos intentan analizar la conducta comparando la mente humana con un procesador de información. Los ingenieros investigan cómo las personas resuelven los problemas más difíciles para intentar reproducirlos en la computadora, mientras que los psicólogos han aprendido que

sus teorías deben ser precisas y explícitas si quieren programarlas, para poder hacer predicciones de las más complejas teorías psicológicas. Por todo ello, hoy se estudian cada vez más los comportamientos complejos y se proponen y evalúan teorías más refinadas.

Capítulo 2. CONDUCTA HUMANA

La conducta surge en función del intercambio de la persona con el ambiente, que se expresa simbólicamente en la ecuación clásica de Kurt Lewin: $C=f(PA)$ (Lewin, 1935, pag.73).

Por lo tanto, podría esperarse que la psicología, definida como la ciencia de la conducta, les diera una importancia sino igual, al menos sustancial, a los dos elementos situados en la parte independiente de la ecuación, que investiga a la persona y al ambiente prestando especial atención a su interacción.

La conducta es el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'.

La conducta ha sido objeto de estudio de la psicología desde sus inicios. John B. Watson, representante de la psicología de la conducta o conductismo, postulaba que la psicología, en lugar de basarse en la introspección, debía limitar su estudio a la observación del individuo en una situación determinada.

Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida).

Durante mucho tiempo se pensó que gran parte de la conducta humana era instintiva: el individuo a lo largo de su vida llevaba consigo un repertorio de respuestas organizadas que se adecuaban a las diferentes situaciones. Hoy sabemos que a los instintos se superponen las respuestas aprendidas, y que la conducta instintiva es característica de las especies animales, aunque éstas puedan también desarrollar pautas de conducta aprendidas.

El cambio de conducta es el resultado de modificaciones estructurales de las células del sistema nervioso, del desarrollo de una secuencia no variable de sucesos precodificados en un computador viviente o como el efecto accidental de sucesos del ambiente que son externos a cualquier organismo determinado en su estudio.

El ambiente, definido como importante para el desarrollo, no se limita a un único entorno inmediato, sino que se extiende para incluir las interconexiones entre estos entornos, y las influencias externas que emanan de los entornos más amplios. Estas estructuras se denominan micro, meso, exo y macrosistemas.

Un microsistema es un patrón de actividades, roles y relaciones interpersonales que la persona en desarrollo experimenta en un entorno determinado, con características físicas y materiales particulares. Podemos aplicar la definición de rol que se usa habitualmente en las ciencias sociales como un conjunto de conductas y expectativas que se asocian con una posición en la sociedad, como la madre, bebe, amigo, profesor, otras.

Un entorno es un lugar en el que las personas pueden interactuar cara a cara fácilmente, como el hogar, la escuela, los lugares de esparcimiento, etc. Los factores de la actividad, el rol y la relación interpersonal constituyen los elementos o componentes del microsistema.

Un mesosistema comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente (por ejemplo, para un adulto, la familia, el trabajo, y la vida social).

Un mesosistema es, por lo tanto, un sistema de microsistemas. Se forma o se amplía cuando la persona en desarrollo entra en un nuevo entorno. Además de ese vínculo primario, las interconexiones pueden adoptar varias formas adicionales: otras personas que participan activamente en los dos entornos, vínculos intermedios en una red social, comunicaciones formales e informales entre entornos, y volviendo al campo de lo fenomenológico, el grado y la naturaleza del conocimiento y las actitudes que existen en un entorno con respecto al otro.

Un exosistema se refiere a uno o más entornos que no incluyen a la persona en desarrollo como participante activo, pero en los cuales se producen hechos que afectan a lo que ocurre en el entorno que comprende a la persona en desarrollo, o que se ven afectados por lo que ocurre en ese entorno. Por ejemplo el trabajo de los padres, las amistades de los hermanos, etc.

El macrosistema se refiere a las correspondencias, en forma y contenido de los sistemas de menor orden (micro, meso y exo) que existen o podrían existir, a

nivel de la subcultura o de la cultura en su totalidad, junto con cualquier sistema de creencias o ideología que sustente estas correspondencias.

Con respecto a la naturaleza de las personas, existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como una totalidad, la conducta motivada y el valor de la persona (dignidad).

Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común, se alteran o lamentan por la pérdida de un ser querido; pero cada persona del mundo es individualmente distinta, esas diferencias son más sustanciales que superficiales.

Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan esa singularidad. La creencia de que cada persona es diferente a los demás se conoce con el nombre de "ley de diferencias individuales".

La persona como un todo. El ser humano es un sistema, un todo compuesto por emociones, capacidad física, conocimientos, etc.

Conducta motivada. La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

Valor de la persona(dignidad humana). Reconoce que las personas deben ser tratadas con respeto y reconocimiento a su esfuerzo.

Los diferentes tipos de entorno dan lugar a patrones distintivos de rol, actividad y relación para las personas que se convierten en participantes de estos entornos.

Esta afirmación no quiere decir que no haya continuidad en la conducta de un individuo de un entorno al siguiente, sino solo que esta continuidad esta acompañada de diferencias sistemáticas. Esto implica que una persona actúe de diferente manera en la casa, en la escuela y en el trabajo.

La personalidad está formada por patrones de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.

La personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y discrepan unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. Una de las teorías más influyentes es el psicoanálisis, creado por Sigmund Freud, quien sostenía que los procesos del inconsciente dirigen gran parte del comportamiento de las personas. Otra corriente importante es la conductista, representada por psicólogos como el estadounidense

B. F. Skinner, quien hace hincapié en el aprendizaje por condicionamiento, que considera el comportamiento humano principalmente determinado por sus consecuencias. Si un comportamiento determinado provoca algo positivo (se refuerza), se repetirá en el futuro; por el contrario, si sus consecuencias son negativas (hay castigo) la probabilidad de repetirse será menor.

Herencia y ambiente interactúan para formar la personalidad de cada sujeto. Desde los primeros años, los niños difieren ampliamente unos de otros, tanto por su herencia genética como por variables ambientales dependientes de las condiciones de su vida intrauterina y de su nacimiento. Algunos niños, por ejemplo, son más atentos o más activos que otros, y estas diferencias pueden influir posteriormente en el comportamiento que sus padres adopten con ellos, lo que demuestra cómo las variables congénitas pueden influir en las ambientales. Entre las características de la personalidad que parecen determinadas por la herencia genética, al menos parcialmente, están la inteligencia y el temperamento, así como la predisposición a sufrir algunos tipos de trastornos mentales.

Entre las influencias ambientales, hay que tener en cuenta que no sólo es relevante el hecho en sí, sino también cuándo ocurre, ya que existen periodos críticos en el desarrollo de la personalidad en los que el individuo es más sensible a un tipo determinado de influencia ambiental. Durante uno de estos periodos, por ejemplo, la capacidad de manejar el lenguaje cambia muy rápidamente, mientras que en otros es más fácil desarrollar la capacidad de entender y culpabilizarse.

La mayoría de los expertos cree que las experiencias de un niño en su entorno familiar son cruciales, especialmente la forma en que sean satisfechas sus necesidades básicas o el modelo de educación que se siga, aspectos que pueden dejar una huella duradera en la personalidad. Se cree, por ejemplo, que el niño al que se le enseña a controlar sus esfínteres demasiado pronto o demasiado rígidamente puede volverse un provocador. Los niños aprenden el comportamiento típico de su sexo por identificación con el progenitor de igual sexo, pero también el comportamiento de los hermanos y/o hermanas, especialmente los de mayor edad, puede influir en su personalidad.

Algunos autores hacen hincapié en el papel que cumplen las tradiciones culturales en el desarrollo de la personalidad. La antropóloga Margaret Mead convivió con dos tribus de Guinea y mostró esta relación cultural al comparar el comportamiento pacífico, cooperativo y amistoso de una, con el hostil y competitivo de la otra, pese a tener ambas las mismas características étnicas y vivir en el mismo lugar.

Aunque tradicionalmente los psicólogos sostienen que los rasgos de la personalidad de un individuo se mantienen estables a lo largo del tiempo, recientemente se cuestionan este enfoque, señalando que los rasgos existían sólo en la óptica del observador, y que en realidad la personalidad de un individuo varía según las distintas situaciones a las que se enfrenta.

Los trastornos de la personalidad suelen ser afecciones duraderas, que se pueden caracterizar por falta de flexibilidad o inadaptación al entorno, que

ocasionan frecuentes problemas laborales y sociales, y generan molestias y daños a la propia persona y a los demás. Hay muchos tipos de trastornos de la personalidad: la paranoide, por ejemplo, es característicamente suspicaz y desconfiada; la histriónica tiene un comportamiento y una expresión teatrales y manipuladores hacia los que conviven con ellos; la personalidad narcisista tiende a darse una gran importancia y necesita de una constante atención y admiración por parte de los demás; por último, las personalidades antisociales se caracterizan por su escasa conciencia moral, violando los derechos ajenos y las normas sociales, incluso sin beneficio para ellos mismos.

Capítulo 3.

DESARROLLO HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de manejarlas dentro de las organizaciones es relativamente nuevo.

En un principio, la gente trabajaba sola o en grupos pequeños fáciles de manejar o controlar. Esta situación nos induce a pensar que existía una especie de ideal en el trabajo y por el contrario, la gente trabajaba el día completo en condiciones infrahumanas, tolerando hambre y frío, suciedad y peligro. Debido a que transcurrían el mayor tiempo de sus vidas en el trabajo no les quedaba tiempo para satisfacer otras necesidades de origen personal.

La revolución industrial propició mejoras para los trabajadores; aumentó la cantidad de bienes y conocimientos con lo que lograron mejores salarios, reducción de la jornada laboral y satisfacción en el trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en reconocer las necesidades humanas en el trabajo. Se rehusó a emplear niños, enseñó aspectos de limpieza y cortesía a los trabajadores y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure incorporó factores humanos en su obra *The Philosophy of Manufactures* publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un nuevo factor que era el humano. Les proporcionó a los trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas paulatinamente

pero también rechazadas y a menudo degeneraron en una actitud paternalista o bondadosa más que por reconocimiento real de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios de siglo en EU, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Su trabajo lo llevo a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señalo que, así como existía la mejor maquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran su trabajo. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidado.

En la década de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorney. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas humanos se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una

oportunidad para alcanzar progresos. Se le conoce como el padre de lo que entonces se le llamo *Relaciones Humanas*, que más tarde se denominó *Comportamiento Organizacional*. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

El interés de varias ciencias sociales por el ser humano se expresa en el término general "ciencia de la conducta", que representa el acervo sistematizado de conocimientos referentes a las causas y formas en que se comporta el ser humano. Así pues, el comportamiento organizacional integra la ciencia de la conducta en las organizaciones formales. Se ha dicho que este tipo de organización ve "las empresas sin personas", en tanto que los conductistas hablan de "personas sin organizaciones". Sin embargo las organizaciones deben tener personas, y los individuos que tratan de alcanzar una meta deben pertenecer a una organización. Conviene, pues, tratar ambos como una unidad funcional, tal como lo hace el comportamiento organizacional.

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas tienen necesidades y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todo lo demás.

Las organizaciones necesitan a las personas y estas también necesitan a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tienen sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, por que no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura.

La modificación del comportamiento organizacional o modelo CO (Condicionamiento Operante), es la aplicación en las organizaciones del principio de modificación del comportamiento de Skinner. El modelo CO se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible que los gerentes controlen o por lo menos afecten la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. El modelo CO se fundamenta en gran medida en la *Ley de Causa y Efecto*, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables

(reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias desfavorables.

La Ley Causa Efecto provienen de la teoría del aprendizaje, que sugiere que se aprende mejor en un medio placentero. Aunque las teorías cognoscitivas afirman que las necesidades internas producen un determinado comportamiento, el modelo CO, señala que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento. La ventaja del modelo es que deja un mayor control y responsabilidad en manos del gerente.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento. Por ejemplo, un empleado se da cuenta que cuando realiza un trabajo de gran calidad, el supervisor le expresa su reconocimiento. Como al empleado le gusta el reconocimiento, se esta reforzando el comportamiento, y el trabajador tiende a desear hacer nuevamente un trabajo de gran calidad. El reforzamiento siempre debe depender del comportamiento correcto del empleado.

El reforzamiento puede ser continuo o parcial. El reforzamiento continuo se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. En algunos casos, este nivel de reforzamiento es deseable para fomentar un aprendizaje rápido, pero en la situación del trabajo habitual generalmente no es posible recompensar a un empleado por cada comportamiento

correcto. Un ejemplo de reforzamiento continuo es el pago a los empleados por cada artículo aceptable que producen.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Aquí el aprendizaje es más lento pero tiende a retenerse por más tiempo. Hay cuatro tipos de reforzamiento parcial: a) a intervalo fijo, reforzamiento después de un periodo determinado, como cada dos semanas, cada seis meses, una vez por año; b) a intervalo variable, sin periodo fijo; c) a ratio fijo, después de un número específico de respuestas correctas, por ejemplo, dar un bono después de cada cinco automóviles vendidos, y d) a ratio variable, reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas, por ejemplo una rifa para los empleados que no faltaron en el mes.

El principal beneficio para los gerentes de la modificación del comportamiento de sus subordinados, es identificar por qué sucede y con qué frecuencia, así como sus consecuencias y posibles soluciones. Cuando se identifican los comportamientos específicos y se aplican apropiadamente los reforzamientos deseados, la modificación del comportamiento puede producir importantes mejoras en áreas específicas como retardos, faltas y tasas de error.

NORMAS GENERALES PARA UNA ESTRATEGIA DE MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO:

- ☉ Identificar el comportamiento exacto a modificar
- ☉ Usar el reforzamiento positivo siempre que sea posible

- ☺ Usar el castigo solo en circunstancias y comportamientos específicos (graves)
- ☺ Ignorar el comportamiento indeseable para extinguirlo (no tan graves)
- ☺ Reforzar el comportamiento que aun no siendo el deseado se encamina a lograrlo(para tareas complejas)
- ☺ Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento
- ☺ Ofrecer frecuentemente reforzamiento

Debido al poder de las consecuencias deseadas, la modificación del comportamiento podría forzar eficazmente a las personas a cambiar su comportamiento. De esta manera se manipula a los individuos y es inconsistente con las suposiciones humanísticas analizadas previamente, en el sentido de que las personas desean ser autónomas y auto realizarse. Algunos críticos aseguran que la modificación del comportamiento es un insulto a la inteligencia humana, que las personas son tratadas como ratas en una caja de entrenamiento, cuando son seres inteligentes, pensantes e individuos autocontrolados capaces de tomar sus propias decisiones y de motivarse así mismos.

Capítulo 4. **MOTIVACIÓN**

“La motivación me indica hacer algo por que resulta muy importante para mí hacerlo” (Frederick Herzberg).

Aunque algunas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento conciente es motivado o causado. No se requiere motivación para que crezca el cabello, pero sí para ir a cortárselo, se puede dormir sin necesidad de motivación. La tarea del gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

Las necesidades e impulsos internos crean tensiones modificadas por las condiciones propias; por ejemplo, la necesidad de alimento produce una tensión de hambre. Debido a que el medio ambiente afecta el apetito por los diferentes tipos de alimentos que se tienen al alcance, una persona originaria de la costa preferirá comer mariscos y una persona que vive en el campo deseará comer carne asada. Ambas personas se disponen a satisfacer sus necesidades, pero con diferentes recompensas. Este es un ejemplo de las diferencias individuales y culturales sobre la acción.

Cuando un empleado es productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas y eso produce la satisfacción de las necesidades del trabajador. Un punto de partida importante consiste en entender las necesidades del trabajador.

Según las investigaciones de David C. McClelland, cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive: familia, escuela, iglesia, libros, etc.

Además del análisis de McClelland sobre los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder, la motivación por competencia es un factor importante para la obtención de eficiencia en las organizaciones.

IMPULSOS MOTIVACIONALES	
Logro	impulso por superar retos, avanzar y crecer
Afiliación	impulso por relacionarse con la gente eficazmente
Poder	impulso por influir sobre las personas y situaciones
Competencia	impulso por hacer el trabajo de gran calidad

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda al gerente a entender las actividades en el trabajo de los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos; por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación en la superación de sus propios retos, mientras que a otro motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar haciendo énfasis en que se requiere gran calidad. De esta manera, el supervisor se comunica con cada subordinado de acuerdo con las necesidades particulares de esa persona. Como señaló un empleado: "Mi supervisor habla en mi mismo idioma".

Capítulo 5. **PRUEBA O TEST**

Los métodos codificados de evaluación psicológica de la personalidad (los tests de personalidad), se basan generalmente en cuestionarios de preguntas cerradas sobre hábitos personales, creencias, actitudes y fantasías (pruebas psicométricas), o bien en técnicas proyectivas, en las que el individuo responde libremente ante estímulos no estructurados o ambiguos, a través de las cuales reflejará los aspectos más profundos y menos controlados de su personalidad. El test de Rorschach, la prueba proyectiva más famosa, consiste en una serie de manchas de tinta sobre las que el sujeto manifiesta sus percepciones. Del análisis de sus manifestaciones, a través de complejos sistemas de codificación y de interpretación, el analista deduce aspectos esenciales de la dinámica de la personalidad del individuo.

En numerosos campos de la psicología teórica y aplicada se emplean tests y otros sistemas para llevar a cabo la evaluación psicológica. Los tests de inteligencia, desarrollados a partir del siglo XX, en los albores mismos de la psicología científica, miden la capacidad de un individuo para relacionarse con su entorno. Estos tests han sido muy útiles en el ámbito educativo para seleccionar alumnos, asignarlos a cursos de formación específicos y, en general, para predecir el éxito o fracaso en la escuela. Se han desarrollado también tests especiales para conocer el futuro éxito en diferentes profesiones y asesorar qué campos o especialidades convienen más a un determinado estudiante. La evaluación

psicológica, que también se utiliza en la psicoterapia, se ha ocupado de medir aspectos de la personalidad, intereses y actitudes de los individuos.

Sin embargo, un problema clave en el diseño de tests es el desarrollo y aplicación de criterios comunes a la hora de su puntuación. En los tests de inteligencia, por ejemplo, el criterio más utilizado ha sido el del éxito escolar, pero han sido puestos en duda por el matiz cultural que implican (los resultados podrían reflejar más que la capacidad de un niño para aprender, su aprendizaje previo, favorecido por el nivel social de su familia). Para los tests de intereses y orientación vocacional, el criterio ha sido el de la persistencia en una ocupación determinada. En los tests de personalidad hay desacuerdo entre los psicólogos sobre los criterios que deberían utilizarse. Aunque se han propuesto muchos, la mayoría de los tests sólo refieren los aspectos concretos de la personalidad que tratan de evaluar.

En los tests se han desarrollado también modelos estadísticos muy sofisticados, siendo los más eficaces los que tienen una base estadística compleja y sutil. Algunos psicólogos se han convertido en verdaderos expertos en la elaboración de tests y otros instrumentos de medida para propósitos concretos, una vez acordada su finalidad.

Capítulo 6. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

PROBLEMA: De acuerdo a la ciencia de la psicología cada persona es individual y diferente, no todas responden al mismo estímulo o por lo menos no de la misma forma, algunos se conducen por los incentivos externos, la mayoría de origen material; por que su esencia es práctica o sus objetivos se encaminan hacia esa dirección. Por el contrario, hay quienes son más emotivos y su motivación es más interna; de hacer bien las cosas, con calidad, por honor, satisfacción y orgullo propio. De esta forma nos damos cuenta que el sujeto conserva su individualidad y actúa de acuerdo a ésta y por impulso propio, es decir, por conveniencia propia y no por complacer a otros.

¿Los rasgos de personalidad estarán relacionados con la motivación en el trabajo?

HIPÓTESIS: Considerando que cada individuo es diferente en cada escenario o ambiente, de acuerdo con sus características de personalidad, en el círculo laboral responderá a estímulos externos (incentivos) o internos (motivación).

La motivación laboral alta estará relacionada con los puntajes de las escalas de:

H₁ Validez de la prueba

H₂ Nerviosismo-Tranquilidad

- H₃ Depresión-Euforia
- H₄ Social Activo-Pasivo
- H₅ Expresivo-Responsivo
- H₆ Compasivo-Indiferente
- H₇ Subjetivo-Objetivo
- H₈ Dominante-Sumiso
- H₉ Hostil-Tolerante
- H₁₀ Autodisciplinado-Impulsivo

De ninguna manera debe considerarse como manipulación o restarle valor a su inteligencia, ya que en su vida familiar o círculo social es capaz de tomar sus propias decisiones por que tiene el control de su persona en esos ambientes.

Reflexionando sobre la importancia de los individuos en las organizaciones, se desea aplicar un estímulo que reditué en productividad y calidad en su desempeño. Si este argumento es cierto, deseo conocer cual es el estímulo más eficiente para lograrlo aún cuando no sea el mas aplicado.

Capítulo 7. **METODOLOGÍA**

Sujetos

Las edades oscilaron entre 20 y 29 años, con un total de 30 sujetos del Departamento de Economía, en las carreras de Administración y Economía.

Ocupación	Frec.	%
Estudiante	14	46.70
Trabajador	16	53.30
Total	30	100.00

La ocupación actual correspondió a 16 casos que trabajan y estudian, y 14 casos que sólo estudian actualmente pero sí han trabajado.

Género	Frec.	%
Femenino	10	33.30
Masculino	20	66.70
Total	30	100.00

De los casos incluidos 10 son de género femenino y 20 de género masculino.

Estado Civil	Frec.	%
Casado	1	3.30
Soltero	29	96.70
Total	30	100.00

El estado civil del grupo incluye sólo un caso en la categoría de casado y los 29 restantes en la categoría de soltero.

El total de casos fue seleccionado por auto-selección solicitándoles su colaboración en la respuesta a los cuestionarios.

Instrumentos

Se elaboró un cuestionario de 30 ítems para medir aspectos de motivación, de los cuales los correspondientes a los números 3, 9, 15, 18, 22, 24, 26 y 27 tienen sentido negativo y los demás sentido positivo, con respecto a la motivación.

El formato utilizado corresponde a una escala tipo Likert con las categorías y valores siguientes para los ítems positivos (los valores se invierten para los ítems negativos):

Totalmente de acuerdo	TA	5
De acuerdo	A	4
Indeciso	I	3
En desacuerdo	D	2
Totalmente en desacuerdo	TD	1

Para obtener, en parte, la validez de *constructo* se procedió a un análisis factorial (Fac), obteniéndose 16 ítems con valores aceptables ($F \geq 0.300$). Además, se obtuvieron 22 ítems con valores aceptables mediante el método "item-test" (Dis), correspondiendo 16 a los mismos aceptados en el análisis factorial y 6 exclusivos de este método.

Un último análisis se refiere a la direccionalidad de las respuestas (Dir) que es un valor que nos indica si la dirección de la respuesta es positiva o negativa con respecto a el *constructo* que se está midiendo. Aunque este valor no es determinante, sí significa la posesión o carencia de las características de la variable

que mide el *constructo* y, cuando es $Dir \geq 0.196$ ($\alpha = 0.05$) se acepta que existe significación positiva o negativa. Sin embargo, para este estudio se decidió sólo utilizar los ítemes con valores positivos y superiores a 0.196 de correlación.

Ítemes admitidos

Item	Fac	Dir	Dis
R001	0.431	1.000	0.408
R002	0.416	0.667	0.212
R005	0.752	0.902	0.449
R006	0.359	0.951	0.523
R007	0.443	0.955	0.302
R008	0.739	0.533	0.225
R010	0.346	0.652	0.571
R011	0.416	0.722	0.364
R012	0.775	0.600	0.334
R013	0.446	0.297	0.076
R017	0.351	0.961	0.455
R019	0.666	1.000	0.605
R020	0.380	1.000	0.472
R023	0.594	0.800	0.453
R028	0.370	0.929	0.524
R029	0.622	0.952	0.549

Los ítemes de la escala de Motivación diseñada se redujo a 16 que incluyeron los límites críticos mencionados.

Procedimiento

Se eligieron por autoselección a 30 estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Me instalé a las afueras del edificio E de este plantel y solicité a los compañeros que por ahí transitaban su apoyo en responder a un cuestionario cuyo interés principal era el de conocer los métodos de motivación más eficaces en el área laboral. Todos los sujetos resultaron ser de las carreras de administración y economía y todos con experiencia laboral, ya sea

pasada o actual. No hubo mecanismos de exclusión ni por género, edad, estado civil o carrera. El único requisito fue ser estudiante del plantel.

El cuestionario fue respondido anónima, individual y libremente; se basó en preguntas cerradas sobre hábitos personales, creencias y actitudes. El test fue elaborado especialmente para este estudio y está compuesto por 100 preguntas, de las cuales las primeras 30 fueron elaboradas por mí y el resto fueron extraídas del test denominado Análisis del Temperamento de Taylor y Jonson (TJ-TA).

Capitulo 8. **RESULTADOS**

Correlaciones

Motivación	0.683	Validez de la prueba
	0.374	Social Activo-Pasivo
	0.455	Expresivo-Responsivo
	0.580	Compasivo-Indiferente
	-0.212	Subjetivo-Objetivo
	-0.287	Hostil-Tolerante
	0.339	Autodisciplinado-Impulsivo

Las personas con mayor motivación obtienen puntajes más altos en las escalas de Validez de la prueba, Social activo, Expresivo, Compasivo y Autodisciplinado, y más bajos en las escalas de Subjetivo y Hostil, es decir, que las personas con mayor motivación tienden significativamente a ser más extrovertidas, entusiastas, participativas, afectuosas, expresivas, perseverantes; en una palabra: optimistas.

Validez de la prueba

Puntajes extremos, sean altos o bajos, deben poner en alerta al consejero sobre la posibilidad de que algunas influencias emocionales puedan distorsionar los resultados de la prueba, requiriéndose de una profundización mayor en los problemas, motivos y necesidades del sujeto. Esta escala muestra las actitudes de un individuo que pueden estar afectando, en forma consciente o inconsciente, los resultados de la prueba.

Indica un sentimiento de fuerte defensividad hacia la situación de prueba. Por alguna razón no desea contestar honesta y objetivamente. Puede indicar,

mediante la necesidad de ofrecer un aspecto favorable, un alto grado con respecto a lo que puedan pensar los demás sobre él, provocándose un alto índice de respuestas favorables o socialmente aceptadas.

Puede representar el rechazo a revelar datos personales porque, en lo íntimo, sea suspicaz y desconfíe de los demás. Cuando el puntaje es muy alto y el resto del perfil es especialmente bueno, puede representar la imagen ideal que el sujeto tiene de sí mismo. La determinación de dar un perfil favorable a expensas de la verdad, normalmente se encuentra en sujetos a los que se les aplica la prueba en situaciones de selección o en conflictos en los que busca justificar su posición, donde la necesidad de dar una buena impresión es esencial. Esta forma de defensividad mediante la sobrevaluación da evidencia de una fuerte resistencia al cambio, así como de inculpar a terceros. En algunas ocasiones refleja la incapacidad para encarar sus propias deficiencias o su propia conducta en situaciones de conflicto. Por otra parte, puede representar la anticipación de un juicio crítico por parte del consejero.

Social activo

Califican a la persona involucrada socialmente en forma enérgica y entusiasta. Designan, no sólo patrones afectivos y enérgicos, sino también incluyen mucho énfasis en la participación social activa. Incluya las características de patrones energéticos y activos con un sentimiento de vitalidad, movimientos vigorosos, el mantenerse en movimiento, ser considerado como un procurador encontrando satisfacción en la actividad y la excitación, siendo un trabajador infatigable e

industrioso, gozando de una amplia variedad de actividades e intereses y manteniéndose en condición con el ejercicio regular. Se enfatiza el involucrarse socialmente, incluyendo participación en comunidades, clubes o actividades de grupo, así como una preferencia por estar con amigos y con gente por la que manifiesta interés, logrando comúnmente hacer nuevos amigos.

Un puntaje alto en esta escala usualmente indica gusto por la gente y una necesidad de compañía y participación en grupo. Esto puntajes son considerados como buenos, a menos que se combinen con puntajes altos en hostilidad y nerviosismo, así como puntajes bajo en autodisciplina. En general, el aumento en puntuación en ésta área tiene tendencia a mejorar puntajes en otra.

Expresivo

Califican lo expresivo, definiéndose como el ser espontáneo, afectuoso y demostrativo. Mide la habilidad para expresar calor por amistad y cordialidad, tanto como expresiones más personales e íntimas de los sentimientos; asimismo, miden las más amplias indicaciones de expresividad que incluyen la habilidad para ser amigo, así como la responsabilidad o respuesta en contactos con la gente, de ser comunicativo y expresarse a sí mismo con animación, entusiasmo y ademanes, tener muchos amigos y ser recordado por los otros como una persona expresiva, cálida y entregada.

Los ítemes que miden las formas más personales de expresividad, incluyen la habilidad para mostrar afecto sin turbaciones, ser cálido en las demostraciones con miembros de su propia familia, poder expresar ternura, simpatía o placer y desear

compartir sus propias penas y alegrías con otra persona. Es una medida de libertad para expresar espontáneamente sentimientos de calor y afecto y responder a los mismos sentimientos en otros. Incluye el deseo de favorecer y de ser agradable. Por lo anterior, la persona tiende a ser amigable, articulado y a tener buenas relaciones interpersonales.

Compasivo

Se refiere a bondad, comprensión y misericordia. Incluye la capacidad para la empatía, el perdón, la compasión y la sensibilidad hacia las necesidades y sentimientos de los otros. También incluye un sentido de preocupación por el bienestar de aquellos que son menos afortunados. La compasión también se indica por la vigilancia de las necesidades de otros, referentes a estímulos, bondad y comprensión, tanto como requieren los niños, animales y personas de edad avanzada. Las personas con esta cualidad evidencia un deseo de ayudar a quien lo necesita y se entrega a los demás en tiempos de tensión o problemas.

Dado que la simpatía incluye una influencia en la creación de buenas relaciones, de cortesía, maritales y parentales, el sujeto es poco conflictivo en estas áreas. Es una cualidad positiva para los que están interesados en ocupaciones de servicio social y personal. Si se cae en extremos, este rasgo puede hacer a una persona vulnerable en muchas formas. Será fácilmente sojuzgado y le tomarán ventaja, a menos que tenga un alto grado de objetividad y autodisciplina.

Autodisciplinado

Describen a la persona controlada, metódica y perseverante. Incluyen características de pulcritud, ser metódico, hábil para organizar y planear, tener paciencia y perseverancia, inclinación a establecer metas, hacer planes con adecuada anticipación, ser deliberado, guardar las cosas en su lugar, llevar su presupuesto, pensar antes de actuar, evitar frecuentes cambios de intereses o metas y tener un buen autocontrol. Los altos puntajes indican un alto grado de madurez emocional, aún cuando un perfil excelentemente bien balanceado proporciona una amplia medida de madurez general.

La madurez indicada por la autodisciplina implica el control de la impulsividad, con el propósito de obtener ventajas diferidas. Sugiere el suficiente autodomínio para posponer la satisfacción inmediata con el propósito de lograr metas más importantes en el futuro. Puntajes extremadamente altos en esta escala pueden indicar rigidez personal, carencia de flexibilidad, falta de aceptabilidad y espontaneidad. En casos extremos revelan una tendencia a ser perfeccionista compulsivo con exigencias poco realistas tanto para otros como para sí mismo.

Objetivo

Se define como un sujeto preclaro, razonable y de actitud lógica. Se caracteriza por su habilidad de ser analítico, imparcial, desapasionado, no preocupado con la introspección o plagado de dudas internas y aprehensiones. Los individuos altamente objetivos están frecuentemente cimentados entre aquellos que están científicamente orientados. Una tendencia a ser abiertamente analíticos puede

indicar un bajo nivel de emocionalidad, un repudio de sentimientos que pueden interferir con el establecimiento de vínculos estrechos con otros seres humanos.

Tolerante

Involucran a personas aceptantes, pacientes y con actitudes humanas. Se mide por reactivos que muestran profundo respeto por los seres humanos, libertad de prejuicios raciales o religiosos, así como carencia de inclinaciones hacia las quejas o críticas.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En cada categoría de aspecto favorable se obtuvieron resultados positivos que demuestran la sana autoestima y seguridad que tienen los encuestados en sí mismos. Por otro lado, en las respuestas a las categorías, clasificadas como perniciosas, se obtuvo calificación negativa e inferior en cada una de ellas, pero que se aprecian como resultados positivos. En conjunto demuestran que existe congruencia en las respuestas valoradas como positivas y negativas. Se deduce que las respuestas fueron sinceras porque no había ningún interés o motivo para adulterar los resultados más que el de información, pues las encuestas fueron anónimas y con privacidad para contestar. El hecho de ser una investigación de tipo académica les dio confianza de responder libremente y sin temor en dar una respuesta franca, aunque no muy bien aceptaba socialmente.

El estudio muestra la clara relación que existe entre la personalidad de un individuo y el motivo que lo impulsa a la colaboración en el trabajo. Observamos que las personas motivadas con reconocimiento son más felices que aquellas que son premiadas con incentivos, pues la alegría que esta produce es momentánea y sólo dura lo que su premio. Sin embargo, un reconocimiento moral alimenta el espíritu e inyecta nuevo entusiasmo, por que permanece en la mente y en el corazón. El proporcionar un sueldo decoroso a los empleados es obligación de la empresa (más ética que legal, de acuerdo al sistema político de nuestro país) para la satisfacción de las necesidades básicas del individuo. Con él estamos

asegurando la reproducción de la fuerza de trabajo y su cooperación obligatoria y necesaria en toda organización; sin embargo la confianza, el respeto y lealtad se logra a través del estímulo y reconocimiento al esfuerzo.

Ese es el interés real de este estudio, el de conocer los verdaderos impulsos que incitan la cooperación y cumplimiento del trabajo de las personas en el centro laboral, sin importar la opinión de la sociedad o la moral individual; sino el instrumento real que poseen las empresas para mantener a sus colaboradores satisfechos en su trabajo y entregando su máximo rendimiento porque se sienten apreciados y agradecidos con la empresa.

Los resultados son congruentes con lo que se espera de una persona motivada, sin que las relaciones sean perfectas, es decir, que oscilan entre $r=0.212$ y $r=0.683$.

BIBLIOGRAFÍA

Bronfenbrenner, U.(1987). *La ecología del desarrollo humano*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Davis, K.(1991). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill. 8ª. Edición

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. 1993-1999 Microsoft Corporation®.
Artículo: "Psicología"

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. 1993-1999 Microsoft Corporation®.
Artículo: "Conductismo"

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. 1993-1999 Microsoft Corporation®.
Artículo: "Personalidad"

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. 1993-1999 Microsoft Corporation®.
Artículo: "Conducta"

ANÁLISIS DE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN

Instrucciones:

De acuerdo a las aseveraciones siguientes, marque con una cruz, en la hoja de respuestas, la que se acerque o responda fielmente a su juicio. Recuerde que sus respuestas son anónimas y confidenciales, no lo comprometen de ninguna manera y solo es para conocer su opinión; responda honestamente.

Gracias por sus respuestas.

Considere lo siguiente:

- TA** = Totalmente de acuerdo
- A** = Acuerdo
- I** = Indiferente
- D** = Desacuerdo
- TD** = Totalmente desacuerdo

CUESTIONARIO

1. Mi trabajo es parte importante en mi desarrollo personal.
2. Siempre estoy de buen humor en el trabajo.
3. No me gusta que me señalen como debo hacer las cosas
4. Me gusta que reconozcan mi esfuerzo en el trabajo con dinero.
5. Me gusta cooperar en otras labores
6. Soy una pieza importante en el ejercicio de la empresa.
7. Cuando estoy con mi familia no hay nada más importante
8. Prefiero el reconocimiento moral que de tipo económico.
9. Mi trabajo es rutinario
10. No me gusta que pasen por alto mi esfuerzo.
11. No siempre es mejor la remuneración que el reconocimiento.
12. Cuando hago las cosas con dedicación, espero una palmada en el hombro.
13. Siempre que me esfuerzo en mis actividades, aún cuando no salen bien, me siento satisfecho conmigo mismo.
14. Cuando hago las cosas con dedicación, espero un bono en efectivo.
15. Espero impaciente la hora de salida del trabajo.
16. No presto cooperación si no hay una gratificación de por medio.
17. Me gusta conocer mis errores porque así puedo evitarlos.
18. Si mi jefe no me pide las cosas con educación, pierdo interés en hacerlas bien.
19. Me gusta mi trabajo
20. Cuando estoy en familia, me demuestro cooperativo

21. Necesito un motivo grave para no asistir al trabajo.
22. Nunca hago más de las tareas que me corresponden, aún cuando puedo.
23. Cuando mi jefe me saluda y se interesa por mi bienestar, pongo más empeño en hacer bien mi trabajo.
24. Me desanimo si mi esmero pasa inadvertido.
25. Si el reconocimiento es en especie, prefiero acumularlos y obtener algo realmente útil que real mente me haga falta.
26. No me gustan los reconocimientos, prefiero un buen salario aunque no haya incentivos extras.
27. Para hacer bien mi trabajo es necesario que me especifiquen cómo debo hacerlo.
28. Me gustan los premios por asistencia.
29. Me gusta proponer ideas para mejorar mi trabajo.
30. Nunca llego tarde al trabajo.
31. Trato siempre de convencer a los demás de mi punto de vista.
32. En ocasiones me desanimo por falta de progreso o resultados.
33. Me es difícil seguir un plan definido.
34. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
35. Tiendo a la timidez o al retraimiento.
36. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos.
37. Considero que la mayoría de la gente trata de aprovecharse de todo lo que puede.
38. Me molesto con más facilidad que la mayoría de las personas.
39. Permito frecuentemente que la tensión se acumule hasta estar a punto de estallar.
40. Me siento relativamente libre de preocupaciones.
41. Tengo movimiento nerviosos e involuntarios, tales como morderme las uñas o agitar el pié.
42. Los demás me consideran como una persona nerviosa.
43. Con frecuencia me inquieto sin motivo.
44. Me pongo tenso y ansioso cuando tengo mucho trabajo que hacer y poco tiempo.
45. En ocasiones me desaliento o desanimo por falta de progreso o resultados.
46. A menudo me siento decaído, como a punto de llorar.
47. Me deprimó frecuentemente por problemas personales.
48. A menudo me preocupo por falta de confianza en mí mismo.
49. Me descorazono fácilmente con la crítica.
50. Tengo períodos de pereza, cuando me es difícil encontrar una razón para hacer esfuerzos mentales o físicos.
51. Tengo períodos de depresión sin motivo aparente, que duran varios días.
52. Prefiero unas vacaciones tranquilas y quietas que unas llenas de actividad.
53. Me gusta pertenecer a clubes o agrupaciones sociales.
54. Me gusta tener mucho qué hacer.

55. Me limito a tener uno o dos amigos.
56. Después de un día de trabajo, prefiero quedarme en casa que salir con amigos.
57. Prefiero escuchar y observar, más que participar en una conversación.
58. Me interesan las personas y me agrada hacer nuevas amistades.
59. Puedo expresar cariño sin avergonzarme.
60. Me es difícil expresar en palabras mis sentimientos de afecto.
61. Se me dificulta ser expresivo y amistoso con la gente.
62. Siento cierta incomodidad cuando debo expresar entusiasmo por un regalo.
63. Tiendo a la timidez y al retraimiento.
64. Me siento incómodo y algo tímido con la gente.
65. Me es difícil elogiar a los miembros de mi familia.
66. Me preocupo seriamente por problemas sociales, tales como la pobreza o el desempleo, aún cuando no me afecten directamente.
67. Percibo las necesidades y sentimientos de cualquier miembro de mi familia que esté enfermo.
68. Mucha gente me considera incapaz de tener sentimientos profundos.
69. Tiendo a sentir lástima fácilmente.
70. Me doy cuenta fácilmente de los sentimientos o estados de ánimo de los demás.
71. Hago todo lo que puedo para proteger a un animal de la crueldad o descuido.
72. Tengo poco interés en los problemas emocionales de otras personas.
73. A veces me siento incómodo porque creo que me están observando o hablando a mis espaldas.
74. Me avergüenzo fácilmente.
75. Se me dificulta aceptar la crítica o la culpa.
76. Frecuentemente interpreto mal lo que hacen o dicen los demás.
77. Me inclino a soñar sobre cosas que son irrealizables.
78. Me es difícil sobreponerme a una situación que me provocó vergüenza.
79. Me siento particularmente incómodo y preocupado por lo que puedan pensar los demás de mí.
80. Ejercí influencia notable sobre la manera de pensar de mi familia o conocidos.
81. Soy muy competitivo en los juegos, negocios y relaciones personales.
82. Me gusta encargarme de las cosas y dirigir a los demás.
83. Estoy tan seguro de mí mismo, que a veces esto llega a molestar hasta a mis amigos.
84. Defiendo mis derechos con firmeza.
85. Tiendo a depender de los demás cuando debemos tomar decisiones.
86. Me gusta hablar en público y disfrutar de un debate.
87. Soy tolerante y comprensivo con quien llega tarde a una cita.
88. Alguna vez se ha quejado alguien de que soy una persona mandona y poco razonable.

89. Tiendo a discutir en exceso.
90. Puedo ser sarcástico cuando me disgusto con alguien.
91. Frecuentemente tiendo a dominar a quienes me rodean.
92. Muchas veces hago comentarios tan secos y cortantes, que lastiman los sentimientos de los demás.
93. Tengo una actitud de superioridad hacia los demás y soy un mandón.
94. Soy una persona en extremo esmerada y ordenada.
95. Hago planes con mucha anticipación y los llevo a cabo.
96. Tengo un lugar para todo y todo en su lugar.
97. No dejo un trabajo hasta que lo he terminado.
98. Soy propenso a hacer discusiones demasiado ligero.
99. Soy una persona metódica que lleva un sistema de control de asuntos personales y de negocios.
100. Frecuentemente decido hacer las cosas precipitadamente.

ANÁLISIS DE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN

	TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD		TA	A	I	D	TD	
1						26						51						76						
2						27						52						77						
3						28						54						78						
4						29						54						79						
5						30						55						80						
6						31						56						81						
7						32						57						82						
8						33						58						83						
9						34						59						84						
10						35						60						85						
11						36						61						86						
12						37						62						87						
13						38						63						88						
14						39						64						89						
15						40						65						90						
16						41						66						91						
17						42						67						92						
18						43						68						93						
19						44						69						94						
20						45						70						95						
21						46						71						96						
22						47						72						97						
23						48						73						98						
24						49						74						99						
25						50						75						100						

Puesto _____

Sexo (M) (F)

Edad _____

Estado civil (Soltero) (Casado) (Divorciado) (Viudo) (Otro)

Nivel escolar: _____

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a mi maestro y asesor en este proyecto, Dr. Miguel Ángel Rosado Chauvet, por su colaboración, por su paciencia, por su entrega, por haber respondido al llamado de su verdadera vocación como académico, guía y ejemplo para las nuevas generaciones. Por su amistad, muchas gracias.

Alejandra Guillén Reyes