



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CORRELACIÓN ENTRE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN
LABORAL EN MAESTRAS DE ESCUELAS PRIVADAS
DE EDUCACIÓN BÁSICA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

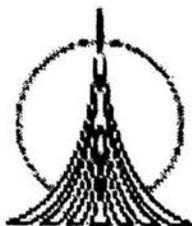
P R E S E N T A N :

SERVIN SANTIAGO LORENA ANTELMA

VÁZQUEZ BARRÓN ^{DE ESTUDIOS} BRENDA ^{SUPERIORES}

DIRECTOR: MTRO. FRANCISCO JAVIER
ENRÍQUEZ JIMÉNEZ ZARAGOZA

SECRETARIA
TÉCNICA
PSICOLOGIA



MÉXICO, D.F.

JUNIO DE 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Dedicatorias

CON AMOR:
A MIS PADRES POR SU APOYO,
A MIS HERMANOS POR SU CARÍO
Y A MI NANA POR SU PACIENCIA.
BRENDA

PARA FRYDA POR REGALARME
UNA SONRISA DÍA A DÍA.
A MI ESPOSO QUE SIMPRE ESTA
CONMIGO POR SU APOYO.
A MI MAMÁ QUE DIO TODO
POR MI EDUCACIÓN Y
SUPERACIÓN
LORENA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.....	11
1.1 Papel de la psicología del trabajo.....	12
1.2 Comportamiento Organizacional	15
1.3 Cultura, Ambiente y Clima en las Organizaciones.....	16
1.4 Reclutamiento y Selección de Personal.....	20
1.5 Evaluación del desempeño y Capacitación.....	22
1.6 Diagnóstico Organizacional	26
2 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE.....	32
2.1 La organización escolar.....	33
2.2 Organización de la primera enseñanza	37
2.3 La organización de salón de clases.....	39
2.4 Características del Docente.....	40
2.5 Características de los profesores efectivos.....	41
2.5.1 Factores indirectos	41
2.5.2 Factores directos	42
2.5.3 Funciones orientadas psicológicamente	43
3 MOTIVACIÓN	45
3.1 Definición de motivación.....	45
3.2 Proceso motivacional	47
3.3 Motivación y conducta	48
3.4 Teorías de la motivación.....	49
3.4.1 Teorías de contenido	50
3.4.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow:	50
3.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	51
3.4.4 Teoría de las expectativas	54
3.4.5 Teoría del reforzamiento.....	54
3.5 Motivación laboral.....	55
3.5.1 La motivación como influencia en el ámbito laboral	56
3.5.2 Aspectos motivadores del trabajo.....	57
3.5.3 Motivación extrínseca e intrínseca.....	58
4 PERSONALIDAD	61
4.1 Concepto de personalidad.....	62
4.2 Teorías de la personalidad	64
4.2.1 Teorías Psicoanalíticas.....	65
4.2.2 Teorías Conductistas.....	66
4.2.3 Teorías Factoriales.....	67
4.3 Teoría de rasgos de Raymond Cattell	67
5 MÉTODO:.....	74
5.1 Planteamiento del Problema:.....	74

5.2	Objetivo general	74
5.3	Objetivo específico.	74
5.4	Tipo de Estudio	75
5.5	Diseño.....	75
5.6	Variables	75
5.7	Definición conceptual	76
5.8	Definición operacional	78
5.9	Hipótesis de investigación	79
5.10	Sujetos	79
5.11	Instrumentos.....	79
5.12	Procedimiento	79
5.13	Análisis Estadístico.....	80
	RESULTADOS	81
	DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....	90
	REFERENCIAS	96

El concepto de motivación indica que hay características internas que desempeñan un importante papel en la activación y generación de la conducta (Pervin, 1997), por lo que se quiso conocer qué rasgos de la personalidad se correlacionan significativamente con la Motivación Laboral en 70 maestras de escuelas privadas de educación básica. Se aplicó el cuestionario 16FP de Cattell y se elaboró un instrumento preliminar para medir la motivación laboral extrínseca (.6370 confiabilidad total y 57.52% de varianza total). Los sujetos fueron seleccionados por un muestreo no probabilístico tipo propositivo y se trabajó con un Diseño No Experimental tipo transversal correlacional. Los rasgos de Autosuficiencia, Afabilidad, Relajamiento, Estabilidad y la Sociabilidad se correlacionan significativamente con los factores de la Motivación Laboral.

El 18 de mayo de 1992, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal en México (ANMEB), éste fue el acontecimiento detonador de un amplio proceso de reformas de la educación básica y de la formación de maestros, en él se ingresa una reforma compleja en dónde se descentraliza el sistema, renueva el currículo, produce nuevos materiales, implanta programas compensatorios y nuevas formas de financiamiento, ingresa la evaluación, hace obligatoria la secundaria y amplía el calendario escolar (SEP, 2000).

En el citado acuerdo se manifiesta que es preciso llevar a cabo un esfuerzo especial para motivar al maestro a lograr una actualización permanente y dotarlo de las condiciones adecuadas que requiere su importante actividad, con miras a fortalecer, los conocimientos de los maestros y de coadyuvar así a que desempeñen mejor su función (SEP, 2000).

Esta reforma ha evidenciado retos y tensiones que enfrenta el sistema dado los propósitos de calidad y equidad en la educación. De igual forma ha producido una nueva gama de problemas, escenarios inéditos y heterogéneos, así como una combinación inestable de consensos, rechazos, expectativas, incertidumbres y viejas prácticas que apenas empiezan a explorarse.

Al ingresar nuevos actores en el escenario de la política educativa nacional aparecen o se hacen evidentes nuevas dificultades y obstáculos o nuevas posibilidades para la conducción del sistema educativo y para su desarrollo futuro, por lo que se es necesario comprender cada uno de ellos, así como las interrelaciones que guardan entre sí, para ello se requiere orientar la transformación de la educación considerando tanto el campo psíquico/subjetivo como el objetivo/social (Zorrilla, 2002).

La eficacia de los centros educativos está condicionada a una serie de factores (Rieme, 2002): la visión y objetivos compartidos, planes estratégicos, seguimiento de progresos, etc. (ámbito objetivo/social); el liderazgo profesional, ambiente de aprendizaje, enseñanza-aprendizaje, altas expectativas y refuerzo positivo (psíquico/subjetivo), por lo que, es conveniente que los esfuerzos empleados para el incremento del desempeño docente, contemplen, entre otros elementos, el observar

las diferencias, actitudes, habilidades y características individuales, mismas que juegan un papel preponderante para motivar al maestro al logro de cada una de las estrategias contempladas en la modernización educativa.

Las personas tienen mucho en común, pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente. El perfil de DNA de cada uno es distinto, dichas diferencias son sustanciales y no insignificantes. Dicha diversidad debe ser reconocida y considerada como algo muy valioso para las organizaciones (David y Newstrom, 1999).

Uno de los problemas más serios a nivel social lo han constituido siempre los esfuerzos por aprovechar eficientemente a la gente dentro de una organización y que ésta no funciona como un ente abstracto; por el contrario, se manifiesta a través de la conducta de personas claves en puestos estratégicos.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados a las personas. De acuerdo a Robbins (1996), no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de satisfacción laboral, así como la calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Existen relaciones de mutua dependencia entre la actitud ante el trabajo y su motivación, que valora la investigación y estudio de las actitudes de trabajo. Éstas y sus circunstancias especiales son el resultado de las experiencias laborales. Como las actitudes tienen un soporte estructural, influyen en el futuro participativo en la motivación (Rüssel, 1968).

Es por ello que el vínculo entre la organización y el factor humano justifica la presencia de la Psicología dentro del ámbito de la organización. Aunque la motivación, la emociones, las ideas, inteligencia y deseos de los seres humanos no pueden observarse directamente, los efectos de estas dimensiones sí son observables permitiendo con esto extraer conclusiones sobre varios estados y condiciones del hombre que son inobservables directamente.

Sin embargo, no ha sido fácil para la psicología organizacional desarrollar un concepto de la naturaleza humana que les ofrezca a los administradores de recursos humanos alguna información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no sólo productividad para la organización sino satisfacción para el empleado.

Los psicólogos de la personalidad parecen interesarse por la investigación de un mayor número de fenómenos y explorarlos más intensamente que en el pasado, a través de nuevos métodos cada vez más sofisticados. En el momento actual, se utiliza tanto las pruebas estadísticas para analizar las relaciones entre dos o más variables, así como los diseños de investigación para analizar y probar el papel que las variables de personalidad juegan en los procesos psicológicos.

Zumalabe y Maganto (1990) apuntan que es necesario recordar que el objetivo de la Psicología es el análisis del individuo total, como un conjunto complejo y organizado de determinantes personales en interacción con la situación; y no limitarlos

exclusivamente al estudio o predicción de la conducta a partir, únicamente, de una o dos variables personales y/o de la manipulación de uno o dos contextos situacionales o tratamientos. Finalizan diciendo que existe una gran desconexión entre la investigación en personalidad y las demandas encontradas en el contexto clínico (de igual forma en el Organizacional) y que prácticamente han desaparecido los intentos, relativamente frecuentes hasta los años treinta y cuarentas, de establecer teorías globales de la personalidad.

McClelland y Allport (cit. por Stagner, 1976) aceptan la existencia de una identidad entre los rasgos de la personalidad y la motivación y que están íntimamente y paralelamente relacionados. Por otra parte la personalidad es tratada como un sistema de esfuerzos por lograr una meta y no como un patrón organizado de pulsiones e instintos. Está encaminada hacia los objetos externos, personas, situaciones y papeles hacia los cuales se orienta la conducta del individuo. Lo anterior hace pensar que es más fácil considerar a la personalidad como un proceso dinámico y organizado para buscar metas que como una serie de motivos de hambre, sed y sexo.

Shein (1982) asegura que mucho son los esfuerzos que se han hecho, a través de toda la historia, para tratar de resolver el problema de qué es lo que verdaderamente motiva a la gente; es decir, qué es lo que hay en la naturaleza de los seres humanos que los hace comportarse en una forma determinada. Desde luego la respuesta no es nada fácil, argumenta el autor, ya que existe una gran cantidad de teorías sobre la motivación que compiten entre ellas mismas y tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero lo que hay no está respaldado por la investigación.

Cattell (cit. por Lawrence, 1996) reconoció que la manera de comportarse de una persona en un momento cualquiera depende de muchos factores motivacionales y situacionales. Por otra parte, le da un lugar muy importante al desarrollo de la personalidad a través del estudio factorial de la motivación y de las satisfacciones, en donde utiliza términos como el erg para reemplazar nociones de pulsión y de necesidad. El erg es una disposición psicofísica innata que permite a su poseedor adquirir la reactividad (atención, reconocimiento) a determinadas clases de objetos más rápidamente que a otros, experimentar una emoción específica con respecto a ellos y empezar una serie de acciones que cesa de una manera más completa cuando alcanza un determinado objetivo y no otro (Clapier-Valladon, 1987).

La personalidad esta constituida por rasgos (unidades básicas de la estructura personal) según Cattell (cit. por Pelechano, 1996), define a éstos como un conjunto de respuestas de distinto tipo que se presentan juntas (patrón de covariación de respuestas). Los rasgos pueden ser clasificados de formas distintas, de acuerdo con su contenido pueden ser capacidades, rasgos generales de la personalidad (tradicionalmente entendidos como elementos temperamentales) y rasgos dinámicos (los comprometidos con el mundo motivacional) entre otros. Cattell defiende que la motivación es una parte importante de la Psicología de la personalidad y se refiere a las causas y/o razones de las acciones realizadas.

Los estudios sobre las necesidades personales y las características de personalidad han enfatizado el rol de las diferencias individuales no cognitivas (tales como

tendencias disposicionales) en la elección, la intensidad y a la persistencia de la conducta laboral (Kanfer, 1992).

En el proceso de desempeño en el trabajo intervienen además de las habilidades, destrezas y conocimientos, procesos psíquicos de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo. La autonomía que el trabajador dispone para llevar a cabo su tarea ha sido considerada como el grado en que se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas (Peiró y Prieto, 1996). Los resultados demuestran que la motivación laboral se ve influenciada significativamente por rasgos de la personalidad como la autonomía y seguridad, así como el autocontrol y la estabilidad, mientras personalidades imaginativas, suspicaces, sociables o entusiastas, carecen de total influencia. La consecución de la autonomía en el trabajo así como característica personal del trabajador, conllevan un componente motivacional implícito: sentirse libre para ejecutar la actividad laboral.

Para Stagner (1976) la personalidad individual se vuelve identificable y no solo por sus rasgos y actitudes, sino por sus metas y cómo las organiza en jerarquías. Se observa este proceso especialmente en la persuasión de persona a persona, cuando captar las metas principales del otro da una tremenda ventaja en la forma de expresarse. De ahí que los factores más desmotivantes aquí encontrados sean: a) el trabajo desigual y favoritismo; b) la deficiente relación con la jefatura; c) malas condiciones físicas en el trabajo; d) la discriminación y e) trabajos rutinarios.

Desde el punto de vista de la Psicología de la personalidad, el concepto de motivación indica que estas características internas influyen en otros aspectos del funcionamiento de la persona. Dadas las diferencias individuales en los motivos, nuestros motivos y maneras de expresarnos juegan un papel importante al darnos un sello particular como personas. Los motivos son una parte importante de la personalidad, tanto en ellos mismos como por ellos mismos, así como en la relación e influencia en otros elementos de la personalidad. Murray (cit. por Pervin, 1998) distingue claramente entre el concepto de rasgo y el de un motivo y sugirió que aunque un motivo (necesidad) puede actuar sólo una vez en la vida de la persona, un rasgo se refiere a un modelo periódico de acción. Y aunque un motivo raramente puede expresarse a sí mismo en la conducta, particularmente de una forma directa puede todavía ser una parte importante de la organización dinámica de la personalidad.

En ese aspecto, rasgos de personalidad como las escrupulosas, perseverantes y que respetan las normas establecidas tienden a influir en mayor medida en la motivación en su trabajo; el ser autónomos, activos y hábiles para tratar a las personas difíciles serán personas que exijan mayor reconocimiento por sus labores y a su vez sentirán mayor agrado por su trabajo, se esforzaran y se involucran más en las actividades y además cooperarán más en las tareas. Por otra parte mientras los trabajadores muestren conductas de autocontrol se sentirán más motivados, con mayor esfuerzo y cooperación en el trabajo. Pero mientras más impulsivos, sobreexcitados y tensos estén, menor será su cooperación y se esforzarán e involucrarán menos en sus labores.

Al parecer, la influencia sobre los rasgos de la personalidad en la motivación humana o bien factores motivacionales que influyen en los rasgos de personalidad se ha convertido en un conflicto de deformación perceptual. Parafraseando la doctrina Freudiana del ego intimidado sugiere que el ego puede falsificar su percepción del mundo real para ayudar a satisfacer a motivos del Id como superego; el ego se armoniza selectivamente para mejorar subjetivamente su percepción de objetos meta. Hammerstein lo explica de esta manera: ¿te amo porque eres bella o eres bella porque te amo? (cit. por Cohen, 1973). Según Cattell (Cit. por Bischof, 1977) la meta de la psicología y de la teoría de la personalidad es formular leyes que permitan predecir la conducta en muchas condiciones. Su definición de personalidad se sostiene en la predicción: "personalidad es aquello que permite predecir lo que una persona hará en determinada situación". Cattell hace hincapié en que existen muchas variables motivacionales que han de ser cuidadosamente tamizadas. Supone que la teoría de la personalidad aún está en transición o formación.

Por último, en la actualidad todas las organizaciones necesitan conocer su situación y las condiciones en que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad. Un diagnóstico organizacional contribuye a determinar cual es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potenciales pueden ser explotadas, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional (Rodríguez, D., 1999).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización (Meza y Carballada, 2003).

Un diagnóstico administrativo es: "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (cit. por Martínez, 1998). Realizar un diagnóstico organizacional no es nada sencillo, según los expertos. Se necesita saber qué buscar, qué describir y cómo analizarlo y por último debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas para que sea un instrumento útil.

Un diagnóstico implica analizar la información y datos relativos al problema planteado, y su objetivo es detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios, identificando sus causas, sus interrelaciones y las múltiples variables que intervienen en dicho problema. Su meta final es implementar soluciones que reditúen beneficios, tanto para la Organización como para sus integrantes (Lawrence, 1996).

El proceso del diagnóstico se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente Rodríguez (op. cit.) habla de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Con el fin de recabar información para llevar a cabo el diagnóstico generalmente la Organización, se tomará en cuenta la información proporcionada por los integrantes de los diferentes niveles y la participación activa de los mismos. Para tal efecto, el Psicólogo utilizará una serie de técnicas cuya aplicación dependerá del tipo de problema, tipo de Organización, misión en esta última, sus objetivos, etc.

Actualmente las diversas organizaciones se han visto en la necesidad de solicitar los servicios de los profesionales de la conducta, debido a la imperante crisis en el ámbito económico, político, social y laboral., mismas que han afectado tanto los factores productivos y del desempeño de sus trabajadores, toda vez que el Psicólogo como consultor externo podrá enfocar el problema desde diferentes puntos de vista, ya que cuenta con experiencia y conocimientos teóricos y sigue una metodología que le permite un desarrollo eficaz. El hecho de no estar inmerso en los problemas le permite tener un punto de vista más objetivo y exacto. Esta situación es una ganancia, sobre el papel que juega el psicólogo cuando forma parte de una nómina dentro de la empresa.

La estrategia de trabajo del Psicólogo en el diagnóstico organizacional, ha sido refinada cada vez más, con la ayuda de innovaciones técnicas que se han utilizado, siendo algunas de ellas adaptadas a la realidad social y otras se han desarrollado en base a las necesidades a las que se han enfrentado. Para diagnosticar el problema de la Organización y presentar algunas alternativas de solución, hay que tomar en cuenta qué técnicas se van a utilizar, qué datos hay que recopilar, la forma en que se van a interpretar y cómo se van a presentar los resultados a los directivos.

Las funciones específicas de la psicología del trabajo son las de estudiar la correspondencia entre la satisfacción y los niveles de eficiencia: la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. De igual forma define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades de la organización. Evalúa instrumentos de selección de personal que permita definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos (Harrsch, 1994).

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se originan en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Sin embargo, es posible entenderla parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración y otras disciplinas (Chiavenato, 1992).

La personalidad se relaciona fuertemente con la motivación en la medida que refleja las respuestas características de un individuo ante situaciones habituales o comunes

de su vida. A través de un diagnóstico, y como es en este caso el analizar la correlación de la personalidad respecto a la motivación laboral, se esta en la posibilidad de analizar las causas internas del comportamiento, tales como las necesidades, conocimientos e informaciones, actitudes y valores, que determinan las emociones, sentimientos, expectativas y percepciones del individuo, las cuales, según De Faria (1999), condicionan el comportamiento. Con ello es posible planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocada a promover el crecimiento, a transformar las actitudes a predecir el rendimiento e incrementar la producción, así como para el incremento en la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional.

1 PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

El papel de la psicología, como una disciplina del conocimiento científico, tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas. Katz y Kahn (1977), definen a la Psicología simplemente como la ciencia de la conducta humana que trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos y las explicaciones requieren de identificación, descripción, observación y cuantificación de variables.

En lo que respecta al Psicólogo del Trabajo, éste es un profesionista capacitado para analizar, explicar y predecir el sistema de trabajo imperante, lo que le permite ir creando e implementando programas que favorezcan el desarrollo del trabajador, con el fin de prevenir futuros desordenes en su salud mental y física.

El enfoque de la psicología en lo relativo al trabajo, abarca una perspectiva muy amplia y una gama notable de posibles abordajes, con características múltiples y con enfoques ideológicos diversos, donde la expresión de las ideas conlleva a utilidades prácticas muy diferentes. El estudio de la conducta humana en el trabajo se involucra directamente con los campos de la Cultura y Clima en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional, Análisis de Puestos y Selección de Personal, Evaluación del Rendimiento del Trabajador, Formación de Personal; todo ello desplegado en todo tipo de instituciones laborales, tales como del sector público, dependencias de gobierno estatal, municipal y federal.

Así mismo dentro de las corrientes de la psicología del trabajo, se evalúan las necesidades psicológicas de los trabajadores, sus requerimientos de capacitación y las posibilidades de los grupos de trabajadores de empresas para realizar cambios en su organización del trabajo, esto es el desarrollo organizacional de las empresas.

Por otra parte, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido deterioro para la integridad física y mental de los trabajadores. En la actualidad es bastante frecuente la aparición de alteraciones psicológicas en los trabajadores tales como el Estrés Laboral, Burnout y Mobbing, lo que conlleva a la desmotivación laboral e insatisfacción en el Trabajo. De acuerdo a Rodríguez (1996), es considerable la incidencia de las psicopatologías en los trabajadores mexicanos, que se hace evidente con la manifestación de diversas enfermedades de carácter general cuyo origen subyacente pertenece al área de las alteraciones psicológicas.

Por ello es de gran importancia estudiar los mecanismos del pensamiento del trabajador y sus implicaciones de conducta e interrelación con sus semejantes, para buscar entender los fenómenos sociales dentro de las comunidades y el grado y la forma como estos procesos psicológicos participan como determinantes de la salud individual y colectiva.

Así, dentro de la esfera de desarrollo laboral del trabajador, se suceden un cúmulo de situaciones psicológicas que deben ser consideradas, con el objeto de favorecer su realización profesional, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo (Turcotte, 1986).

1.1 Papel de la psicología del trabajo

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda fundamentalmente, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad deben enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que decidir: que es lo que básicamente está tratando de lograr; cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo; cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano (dirigentes y trabajadores) disponible para realizar el trabajo; cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y cómo proporcionar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo. Estos y muchos otros interrogantes que yacen en el corazón de cada "organización" son los que a la postre han tenido que confrontar y resolver, entre otros profesionistas, el Psicólogo del trabajo.

La Psicología del trabajo ha sufrido, en los últimos 30 a 40 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se representan entre la empresa privada y el gobierno. El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas y muchos otros por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional (Schein, 1982).

El interés por la psicología del trabajo aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. Las primeras preguntas que se hicieron tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban con la administración de pruebas que le permitiera a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. El proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

La psicología del trabajo es, ante todo, una ciencia aplicada. Sirve a la vida del trabajo, aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, para que el esfuerzo laboral no contradiga las exigencias y normas del trabajo humano y conceda un alto grado de satisfacción. La psicología del trabajo debe dedicarse también a la

investigación, esto es necesario puesto que el trabajo y su situación en el ámbito social son algo totalmente fluido y variable, lo que modifica constantemente la conducta del trabajador. Por ello su principal misión es observar continuamente las tendencias del desarrollo de la técnica y los cambios de las condiciones laborales, estudiando sus repercusiones sobre el hombre y adoptado las soluciones adecuadas (Rüssel, 1968).

Las funciones específicas de la psicología del trabajo son las de estudiar la correspondencia entre la satisfacción y los niveles de eficiencia: la influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. De igual forma define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades de la organización. Evalúa instrumentos de selección de personal que permita definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos (Harsch, 1994).

Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes a predecir el rendimiento e incrementar la producción, es el fin común de la interacción del individuo y la empresa.

Otra función básica es la búsqueda de métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, y otras características deseables en la vida ocupacional. Desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso.

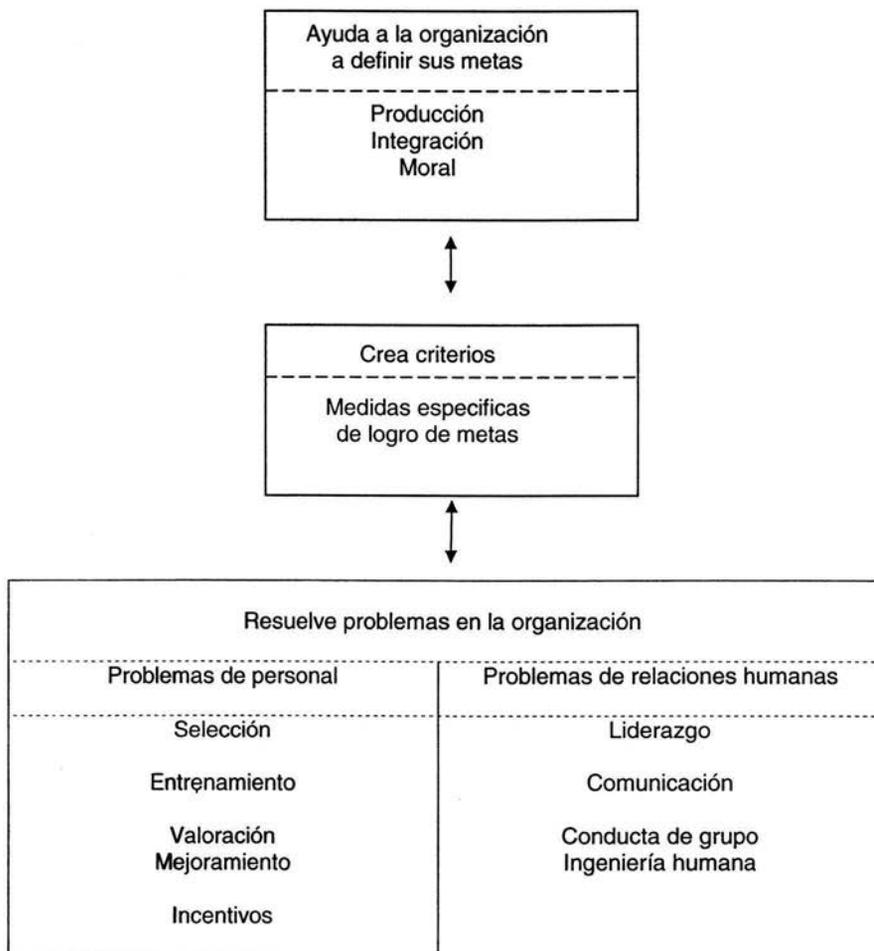
Para Smith y Wakeley (1988) la mayor preocupación de los psicólogos que trabajan en cualquier organización es determinar la forma en que las actividades del personal contribuyen al logro de las metas organizacionales. Por lo tanto los psicólogos que trabajan en las organizaciones deben conocer las metas de la compañía. De ese conocimiento de las metas específicas, los psicólogos tratan de deducir criterios para medir la realización u obtención de las metas y hacer así, su mayor aportación a la compañía.

El cuadro (1) da una vista general del trabajo de los psicólogos en la industria y los negocios. Como indica el recuadro central de la figura, los psicólogos trabajan para desarrollar criterios, es decir, medidas de realización de metas, que se puedan usar para evaluar el avance de las organizaciones hacia sus metas. Se trata del trabajo más importante y difícil de los psicólogos del trabajo.

El recuadro inferior de la figura indica que los psicólogos tienen habilidades y entrenamiento especiales para afrontar los problemas, sobre personas, que se presentan con frecuencia en las organizaciones. La segunda parte de la obra se ocupa del medio físico y social de la organización, de la dirección y de la comunicación. La tercera parte indica cómo se ocupa el psicólogo de los problemas de personal, tales como selección, entrenamiento, evaluación, desarrollo, e incentivos de trabajo. A lo

largo de su trabajo, los psicólogos buscan que las soluciones de los problemas inmediatos ayuden a la organización a acercarse a sus metas.

Cuadro 1. Cuadro de la función del psicólogo industrial descrito por Smith y Wakeley (op. cit)



Existen un gran número de funciones que el psicólogo del trabajo desempeña dentro de las organizaciones (para facilitar y mejorar el trabajo) y que por su extensión solo se citaran algunas de las más sobresalientes en los siguientes apartados. Aun así, se puede resumir su papel, como el de reunir datos básicos sobre como se desempeña el

hombre y luego aplicar este saber a los problemas que se presentan en los sistemas hombre-máquina-medio ambiente-sociedad.

1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se originan en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. Sin embargo, es posible entenderla parcialmente dentro de los marcos de referencia de las ciencias del comportamiento, la administración y otras disciplinas.

De acuerdo a Chiavenato (1992), el comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente.

Por otra parte Davis y Newstrom, (1999), consideran que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de personas en toda organización, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En dónde exista una organización, se tendrá que comprender el comportamiento organizacional.

La psicología ofrece una perspectiva esencial no solo para entender, sino para principalmente influir en la conducta organizacional. Por ejemplo, la mayoría de los individuos tienden a resistirse a los cambios y, aprender y cambiar puede ser incómodo y doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, o de la manera usual de pensar y actuar. Todo esto hace que el profesional de la conducta adopte una actitud de conciliador entre el individuo y la organización, a fin de lograr que los grupos y los individuos dentro de las organizaciones crezcan y se desarrollen, analizando las causas internas del comportamiento, tales como sus necesidades, conocimientos e informaciones, actitudes y valores, que determinan las emociones, sentimientos, expectativas y percepciones del individuo, las cuales, a su vez, condicionan el comportamiento (De Faria, 1999)

El condicionamiento operante, como una fuente alterna en el estudio del comportamiento organizacional, explica que el comportamiento de los individuos dentro de una empresa está en función de las consecuencias contingentes a su aparición. Luc Brunet (1999), cita a Murphy (1972), quien enumera una serie de principios al respecto:

1. El cambio del comportamiento no puede consumarse más que cambiando las consecuencias y su relación de contingencias con el comportamiento en cuestión.
2. El responsable del perfeccionamiento debe determinar las contingencias de refuerzo presentes en el ambiente del participante.

3. El comportamiento que tiene una consecuencia reforzada es más susceptible de reproducirse.
4. El comportamiento que tiene una consecuencia adversa es menos susceptible de reproducirse.
5. El simple hecho de decirle al individuo que ha modificado su comportamiento en lo deseado es gratificante para él.
6. Para mantener el aprendizaje, es necesario que el refuerzo sea contingente con la respuesta.
7. Para que la transferencia sea la máxima, es necesario que el medio organizacional, en su conjunto, le dé al individuo los elementos de refuerzo.
8. El comportamiento que no sea reforzado desaparecerá.

Así, el condicionamiento operante, en este caso, constituye un elemento primordial para la modificación de la conducta dentro de las organizaciones. Ésta actúa, entonces, como una fuente de refuerzo de las experiencias de un individuo en un programa de perfeccionamiento.

El psicólogo del trabajo tiene la facultad de ver dentro de una empresa y en un clima organizacional particular, una multitud de agentes de refuerzo. Identifica y genera refuerzos sociales como el reconocimiento que puede obtener un empleado por parte de sus compañeros o de su superior cuando hace un buen trabajo, las informaciones (retroalimentación mediante la comunicación) que puede recibir a propósito del progreso que hace en su trabajo, su participación en la toma de decisiones, el reconocimiento en el estatus y de su identidad, las oportunidades anticipadas de promoción o aun una recompensa monetaria. En otras palabras, el papel del psicólogo del trabajo en el análisis y administración del comportamiento organizacional es el de un agente de cambio y por lo mismo una fuente de refuerzo.

1.3 Cultura, Ambiente y Clima en las Organizaciones.

Dentro del comportamiento organizacional se abarca una amplia variedad de temas, entre ellos los referentes al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. En lo que respecta al estudio de lo que es la cultura y el clima organizacional, ésta permite comprender porque estos elementos o características de las empresas, revisten una gran importancia, toda vez que el estado que guarden, positivo o negativo, repercuten grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones (Genovese, 2002).

La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios, ésta tiene gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo. Pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudar a modificar aquellos aspectos

que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio. Un aspecto de la cultura organizacional eficaz radica en la flexibilidad para aprovechar las oportunidades de cambio. Una cultura organizacional ineficaz (en términos de cambio organizacional) es la que socializa con rigidez a los empleados en la vieja cultura, incluso ante pruebas que ya no funcionan.

El clima organizacional, por su parte, es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que Gordon (1998) denomina como clima organizacional y esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente de la Psicología laboral, para que cuando la nave empresarial, se salga de rumbo, pueda nuevamente reorientarla efectivamente.

Todas las organizaciones se ven afectadas por el medio que las rodea (may, 1996), términos como economía global y mercados periféricos destacan el hecho.

Hawley (cit. por Hall, op. cit.) define ambiente como: "todos los fenómenos que son externos e influyen de manera potencial de hecho en la población bajo estudio...". Robbins (1996) por su parte define el ambiente de una organización como todo aquello que está fuera de la organización.

Las organizaciones viven en un mundo humano social, político y económico. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Para Chiavenato (1992) el ambiente es todo lo que envuelve externamente una organización y presenta una clasificación de los tipos de ambientes en las organizaciones y un cuadro del clima ambiental y sus repercusiones en las organizaciones:

- Ambientes homogéneos: cuando están compuestos por proveedores o clientes semejantes y que imponen problemas semejantes a la organización. En otros términos, cuando hay poca segmentación de los mercados.
- Ambientes heterogéneos: cuando se presenta mucha diferencia de proveedores y de clientes, provocando una diversidad de problemas

diferentes a la organización. En otros términos, cuando hay mucha segmentación en los mercados.

- Ambientes estables: cuando se presentan pocos cambios o cuando los cambios se caracterizan por un desarrollo lento y previsible.
- Ambientes inestables o dinámicos: cuando se presentan muchos cambios o cuando los cambios se caracterizan por su imprevisibilidad y turbulencia.

Para Hersey, Blanchard y Jhonson (1998) el ambiente de las organizaciones influye en los empleados y en el trabajo que ejecuta, así como en la estructura global en que labora. En la actualidad casi todas las organizaciones progresivas proporcionan un ambiente físico de trabajo que favorezca un buen rendimiento.

Las organizaciones tienen ambientes tanto físicos como sociales. El ambiente físico, que a menudo pasa por alto por analistas de la organización, no puede ser ignorado. El ambiente físico en el que se trabaja es un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema hombre-máquina. Además, estudios ergonómicos han ido analizando las complejas relaciones entre determinados estresores del ambiente físico sus consecuencias para el estrés, la salud y el bienestar psicológico ofreciendo directrices de intervención que permiten mejorar los niveles de calidad del ambiente físico de trabajo (Peiró y Salvador, 1993).

El ambiente social ha sido el mayor centro de atención de la investigación, ya que contiene competidores, reguladores y otras fuentes de presión y oportunidades para la organización. El ambiente también es fuente de insumos para las organizaciones y es receptor de los resultados organizacionales (Hall, 1996).

El trabajador es parte de un sistema hombre-máquina y también de un sistema hombre-hombre: trabaja con otros hombres en un encuadre social (Smith y Wakeley, op. cit.). Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes para determinar el ambiente laboral que prevalece. Éste factor será de utilidad para el desarrollo de la organización y permitirá atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal. Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgo y flujo de la comunicación formal e informal (Franklin, 1999).

El ambiente físico del trabajo donde labora el sujeto puede entorpecer la productividad. Un ambiente mal diseñado o incomodo contribuye a la fatiga y retarda la comunicación. El empleado fatigado le será difícil alcanzar altos niveles de desempeño (Robbins, 1996).

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y espacio comunes, persigan objetivos diferentes, estén sujetas a la competencia por los recursos económicos, así como a la incertidumbre del cambio tecnológico y social, existirán desajustes en el

comportamiento humano. Los problemas de relaciones humanas en las organizaciones aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan sólo con diferencias de intensidad, tiempo y protagonistas, algunos se convierten en problemas crónicos, otros en temporales o bien recurrentes, es decir, su característica principal es la variedad (Murillo, 1990).

Ivancevich y Matteson (1985), Smith y Wakeley (1987), Ivancevich y Matteson (1992), Robbins (1996) y Franklin (1999) coinciden en que la disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de los servicios al personal y al público no deben omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo favorable. Dichos autores reconocen que la productividad se reduce debido entre otras cosas a una iluminación incorrecta, coloración inapropiada, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etcétera.

El clima es un concepto menos general y menos vasto que el medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera (Brunet, 1999).

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

El clima de la organización comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados entre sí. Reddin (1994) considera que el clima refleja cómo las organizaciones (en su conjunto) difieren unas de las otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son a la vez determinadas y puestas de manifiesto por cosas tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta tácitas pero poderosas. Otras influencias importantes sobre el clima organizacional son: el tamaño de la organización, la proporción existente entre obreros y gerentes, los objetivos y las estrategias corporativas, la importancia y notoriedad en el ámbito nacional, el control legislativo, el grado de control externo, la ubicación el aislamiento y la estructura física de la organización.

Muchinsky (1994) se refiere al clima organizacional como un conjunto de percepciones de las personas, que sirve para diferenciar las organizaciones en función de sus procedimientos y prácticas. Éste autor cita que uno de los factores del clima se refiere a la comunicación organizacional, es decir que se puede diferenciar a la organización por sus prácticas en la comunicación. Explica que hay climas de comunicación que son mejores que otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Brunet (1999) considera, por otra parte, que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento individual en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Brunet (op. cit.) lista tres principales razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de las actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera, el Psicólogo puede ejercer control sobre la determinación del clima de manera tal que se pueda administrar lo más eficazmente posible la organización.

Los diferentes componentes del clima organización pueden ser fuente de estrés para los empleados de una organización (Peiró y Salvador, 1993). Por esta razón, diversas empresas, a través del apoyo de los Psicólogos del trabajo, han iniciado estrategias para diagnosticar y mejorar constantemente dicho clima. El análisis de los datos agregados a diversos niveles (equipo de trabajo, departamento, planta) y la posterior retroalimentación de los resultados a cada unidad son la base para posibles sesiones de trabajo en las que, a cada nivel, se estudian los datos y se buscan soluciones que pueden mejorar los aspectos del clima que lo requiera.

En suma, existe una serie de estrategias de intervención, derivadas de bases Psicológicas, que pueden contribuir a transformar diversos aspectos laborales y organizacionales incrementando el desempeño y productividad de las practicas laborales.

1.4 Reclutamiento y Selección de Personal.

El proceso de reclutamiento es la técnica utilizada para presentar en una empresa a los candidatos idóneos para desempeñar la función del puesto y desarrollarse personal y profesionalmente en un puesto vacante. Proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno es otra de las principales actividades del

psicólogo del trabajo, su función consiste en obtener el número suficiente de candidatos en forma óptima para cubrir cada uno de los diferentes puestos de la empresa, mediante una definición clara y precisa de las características, habilidades y experiencias que requiere el puesto (Grados, 1988).

A través de técnicas de la entrevista, entre otras, el psicólogo logra abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos. Una de las fases más importante del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidato que presenta probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización (Rodríguez, E. 1999).

Por lo general el proceso de reclutamiento inicia cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna de dentro de la empresa. Para Chiavenato (1992), el reclutamiento es "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización" y señala que existen 3 bases del reclutamiento de personal como requisito previo:

1. La requisición o solicitud al departamento de personal. Aquí se contienen los datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros.
2. Políticas del Personal. Es decir las acciones y directrices administrativas
3. Análisis de puestos. En el análisis se busca la comprensión del puesto con la finalidad de :
 - a) Qué actividad aplica el puesto
 - b) Qué tipo de individuo debe ser contratado. Con esto el Psicólogo busca lo que debe poseer el solicitante y lo que posee realmente.

De las fuentes internas y externas a la organización, en dónde los psicólogos pueden encontrar los recursos humanos necesarios, se van a obtener respuestas de diferentes candidatos a la solicitud de cubrir el puesto de trabajo, aunque éste se encuentre bien delimitado y especificado se puede encontrar, en el mejor de los casos, con una variedad de respuestas y candidatitos que obligan a realizar una preselección de estos. Es aquí en dónde, el psicólogo se encuentra en el puente entre el reclutamiento y la selección.

Una vez llevado a cabo el reclutamiento la siguiente fase es la selección. Ésta se lleva, tradicionalmente, a través de los siguientes modelos propuestos por Korman (1979):

- a) Modelo tradicional de selección de personal (validez predictiva): Se encarga de medir el rendimiento laboral de los candidatos a ocupar los puestos vacantes dentro de una organización, con el objeto de rechazar o aceptar a los mismos aspirantes. Para ello, se deben cubrir una serie de

características previas y que la psicología del trabajo participa activamente: el análisis del puesto, desarrollo de problemas y aplicación de predictores (test).

- b) Modelo de Validez concurrente. Se refiere al rendimiento laboral y se utiliza para los mismos grupos de empleados actuales de la empresa.

La selección consiste en una serie de etapas que deben superar los candidatos, y por lo tanto es un proceso para determinar cuales son dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto (Rodríguez, op. cit.).

La selección de personal cuenta con técnicas que tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones, características y comportamiento de los candidatos con un conjunto de informaciones que pueden ser profundas y necesarias, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan. Por lo tanto muchas de las técnicas de selección solo pueden ser aplicadas por psicólogos que evalúan sus resultados. Entre estos métodos y técnicas se destacan el currículo vitae, cuestionarios, pruebas o exámenes profesionales y pruebas psicométricas (Chiavenato, op. cit.).

A lo largo de las etapas de la selección y en las diferentes pruebas realizadas se han ido eliminando candidatos. Una vez elegido el personal idóneo, la última etapa de la selección es la incorporación a la empresa. A partir de aquí se inicia otra parte importante del proceso selectivo: el aspirante seleccionado va a iniciar su vida de trabajo en donde será evaluado y capacitado según un plan de trabajo establecido.

1.5 Evaluación del desempeño y Capacitación.

La evaluación del desempeño juega un papel clave en los sistemas de recompensas. La evaluación es necesaria para: 1) asignar los recursos en un medio dinámico; 2) recompensar a los empleados; 3) ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo; 4) mantener relaciones justas con los grupos, 5) asesorar y desarrollar a los empleados (Davis y Newstrom, 1991).

Anteriormente los programas de de evaluación hacían hincapié en los rasgos, diferencias y habilidades de los empleados, pero la filosofía de evaluación moderna se centra en el desempeño actual y a las metas futuras, así como en la participación de los empleados a en la fijación de metas junto con los supervisores. Por lo tanto, el papel que desempeñan los psicólogos en el trabajo como facilitador en: a) orientación al desempeño; b) hincapié en las metas y objetivos y 3) fijación mutua de metas entre jefes y subordinados.

La evaluación del desempeño ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Estos son los usos más frecuentes de las evaluaciones del desempeño. De igual forma, ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir

el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño y la evaluación ofrece esta retroalimentación (Dessler, 1991).

Buena parte de la evaluación de empleados se centra en el desempeño presente; para calificarlos, se utilizan términos como puntuaciones de méritos o de eficiencia. La meta de la evaluación es hallar el valor de una persona en relación con una norma de desempeño. Para lograrlo, es necesario que el psicólogo realice una serie de observaciones y posteriormente hacer una comparación sistemática de estas observaciones con observaciones similares de un grupo específico. En un tiempo la psicología industrial se centró en el desempeño inmediato y en su valor para la organización; hoy en día, subraya el desarrollo del empleado individual (Smith y Wakeley, op. cit.).

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento), por su parte, surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas. La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Para Ferraro, (1995), uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más requerida en los individuos y en las comunidades laborales. Así mismo, dicho autor considera a la capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

Según Werther y Davis (1995), no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chiavenato (1999), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia (Maristany, 1972).

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación (Koontz y Wehnrich, 1994).

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos, Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito por los Psicólogos para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, Entrevista en grupo, Aplicación de cuestionarios, Aplicación de evaluaciones o pruebas, Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede

resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo (Solana, 1983).

Y en lo que respecta a los docentes desde el nivel básico hasta el grado superior de educación la capacitación continuará siendo uno de los medios principales para el mejoramiento de la propuesta educativa. Un aspecto fundamental es lograr mejorar los conocimientos y destrezas de los maestros.

Se entiende a la capacitación y actualización de docentes como aquellos espacios de trabajo académico que permiten a los profesores recuperar sus saberes y prácticas, ponerse en contacto con los de otros y conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente con lo cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor.

Un sistema educativo que no cuente con los mecanismos para la actualización y capacitación de su personal operativo de manera permanente, cae irremisiblemente en la obsolescencia (Millán, 2000).

1.6 Diagnóstico Organizacional

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación y las condiciones en que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para la solución de problemas de la sociedad. Un diagnóstico organizacional contribuye a determinar cual es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potenciales pueden ser explotados, así como cuales son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional (Rodríguez, D., 1999).

Un diagnóstico administrativo es: "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución (cit. por Martínez, 1998). Realizar un diagnóstico organizacional no es nada sencillo, según los expertos. Se necesita saber qué buscar, qué describir y cómo analizarlo y por último debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas para que sea un instrumento útil.

Según Valdez (1998), el Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa. Debemos notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento

del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber donde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto. El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. Las áreas que se evalúan en una organización son:

- Administración
- Manuales y documentos
- Producción
- Buenas prácticas de manufactura
- Seguridad Industrial
- Logística
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Finanzas
- Comercialización

Una de las ideas fundamentales en que se basa el Diagnóstico Organizacional es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Existen 3 Factores en un Diagnóstico Organizacional que son importantes tanto para determinar la problemática como para dar soluciones (Brunet, 1999):

1. La situación de la empresa dentro del contexto de su rama industrial.
2. La posición de las empresas en el ciclo de vida de las organizaciones.
3. El estilo organizacional que prevalece en el sistema social de la empresa.

De Faria (1999) considera que evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

1. Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
2. Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
3. Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.

4. Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
5. Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

El diagnóstico se debe llevar a cabo en forma sistemática, puesto que es la base para la solución de problemas y exige que se utilice un método de análisis sencillo y entendible que abarque los aspectos más importantes y procurar que las interpretaciones sean objetivas.

Con el fin de recabar información para llevar a cabo el diagnóstico generalmente la Organización, se tomará en cuenta la información proporcionada por los integrantes de los diferentes niveles y la participación activa de los mismos. Para tal efecto, el Psicólogo utilizará una serie de técnicas cuya aplicación dependerá del tipo de problema, tipo de Organización, misión en esta última, sus objetivos, etc.

Rodríguez E., (1999) explica que entre las principales técnicas se encuentran:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Todo lo anterior en conjunto, lleva al Psicólogo a plantearse un objetivo: elaborar el diagnóstico.

Según Meza y Carballada (op. cit.) las condiciones para llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional son:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Así mismo se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 2. El almacenamiento apropiado de los datos.
 3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

El proceso del diagnóstico se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente Rodríguez E. (1999) habla de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

- **Inventarios.** Enumera diversos aspectos de la conducta individual, no implica que el sujeto actúe de acuerdo a su máximo nivel de rendimiento. Esto compuesto por una lista de temas relacionados con el facto que se va medir, en ella los sujetos indican sus preferencias o ítems que determinan su comportamiento. Los son Guilford-Martin, Personnel Inventory, California Psychological Inventory, Minnesota Multiphasic Personality Inventory, Edwards Personal Preferenc Schedule (Smith y Wakeley, 1988).
- **Pruebas Psicométricas.** Instrumento que emplea el investigador para medir las actitudes de los sujetos; esta compuesto por una serie de ítems que hacen relación a los factores que pretenden medir. Tienen como fin describir y medir las diferencias individuales, proporcionando los datos necesarios a partir de los cuales pueden desarrollarse mejores principios y prácticas, obtener muestras de conducta que permitan formular juicios: las habilidades, intereses o rasgos de personalidad. Medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta que mediante una situación experimental estandarizada, sirve de estímulo a un comportamiento.

Aunque la mayoría de los consultores externos en recursos humanos son psicólogos, también existen profesionales de otras disciplinas, tales como: Lic. en Administración, Ingenieros, Abogados, Lic. en Relaciones Industriales, entre otros.

2 ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE

Un hecho evidente, característico del momento actual, es el fenómeno organizativo, así lo señalan Ciscar y Uria (1988), quienes aseguran que todos estamos inmersos en alguna o algunas de las organizaciones desde que nacemos hasta el final de nuestra vida: hospital, escuelas, cuartel, empresa laboral, iglesia, partido político. La Escuela, salvo en comunidades tercermundistas, es una organización por las que el hombre pasa durante una etapa de su vida.

Desde los años 50 en general, una serie de teorías han tratado de explicar la Escuela como tal organización, y aunque no constituye un cuerpo de doctrina totalmente estructurado, está claro que se apoya sobre unas ideas fundamentales en cuya base se encuentra la Teoría General de Sistemas.

Según Filho (1965) si se observaran sucesivamente varias escuelas, una de cada tipo, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, de enseñanza elemental o de otro nivel, cada una dispondría de su sede, en donde se reúnen sus alumnos y maestros, se desarrollan sus programas, en donde se generan, en cada caso, cierto clima peculiar de trabajo. La primera impresión es la de que cada establecimiento tiene una individualidad propia y representa una unidad distinta, aislada de las demás. Filho comenta que si se profundizara la observación, esa impresión tenderá a desvanecerse, ya que por distintas que parezcan, todas las escuelas tienen mucho en común entre sí.

Sus objetivos y sus formas generales de trabajo las vinculan estrechamente. Sean como fueren, todas las escuelas admiten, en principio, una solidaridad general en su trabajo. Todas participan en una empresa común: ofrecen buenas oportunidades para que los discípulos, en su calidad de personas, desarrollen sus capacidades y aptitudes.

La organización a nivel educativo se traduce en una concepción como de "empresa educativa". Ésta centra su atención en cómo obtener criterios de rendimiento satisfactorios en el campo educativo: costos por alumno en términos educativos, formas de agrupamiento escolar con vistas a una instrucción más efectiva y en general, diseños de estructuras organizativas válidas para los distintos tipos de escuelas, que incorporen principios económicos racionales. Cabe destacar que el profesor participa activamente en la administración y organización de la escuela en la medida en que se amolda y funciona adecuadamente dentro de la estructura organizacional elegida como más apropiada (Owens, 1992).

La organización educativa tiene entre sus haberes la creación de un clima organizacional adecuado, por lo que su propósito se centran en promover la intervención de todos los miembros de la organización escolar, es decir, tanto el profesorado, como el director o el administrador pueden desplegar dentro de la organización, una conducta óptima desde el punto de vista de los fines educativos, en los que se incluyen: la formulación de las políticas educativas, en el ajuste del currículo de la escuela a los imperativos del cambio social, etc.

2.1 La organización escolar

La organización educativa se unió a la organización empresaria, en el año de 1950, antes de esta fecha sus actividades se reducen a una serie de acciones prácticas, sin hacer referencia expresa a un marco general organizativo. Durante este periodo hay aportaciones individuales, casuísticas, que resuelven situaciones concretas y conducen a que un profesional dedicado a esta actividad, al cabo de muchos años, reúna una serie de conclusiones que no adquieren la categoría de ciencia y que, de la misma forma que se descubren, se transmiten a modo de recetario.

Antes de darse la organización escolar científica como tal, hubo una transición en la que la técnica psicológica irrumpe en los centros escolares y la utilización de los múltiples test modifican en cierto modo el enfoque organizacional de los centros. Así sufren cambios interesantes algunas variables concretas del Centro Educativo como son los horarios, los edificios, el mobiliario, los programas, incluso algunas técnicas de enseñanza.

La Organización educativa entra en una etapa científica cuando se caracteriza por la aplicación de las teorías organizativas surgidas del mundo empresarial, a la escuela. Como ya se mencionó anteriormente, es en los años 50s donde se percibe en las escuelas una influencia clara de las organizaciones empresariales. Aparecen publicaciones en torno al marco conceptual en el que se situará a la organización educativa; por primera vez los estudios teóricos sobre organización se convierten en punto de arranque de las investigaciones sobre la organización escolar.

La organización escolar, según Ciscar y Uria, (op. cit.), es aquella disciplina científico, tecnológico y técnico que establece unos causes de actuación con el fin de crear una situación institucionalizada altamente educativa, la cual podrá ser desbordada a causa de la realidad multidimensional en la que se desenvuelve.

La Organización Educativa está definida como la observación, caracterización, clasificación y relación de los hechos de la estructura de los servicios regulares de enseñanza, así como los modos de organizarlos y dirigirlos articuladamente. Gracias a la aplicación de estos modelos, se hace posible analizar y entender situaciones ya existentes, con el fin de conducir las bien o para modificarlas cuando sea el caso; o también para implantar nuevos servicios cuando se necesiten, sin grandes riesgos o con mayor probabilidad de éxito (Owens, op. Cit.).

Por su parte Filho (op. cit.), destaca a los servicios de enseñanza como una empresa definida, destinada a dar un rendimiento seguro y que dentro de ella se definen tres perspectivas de la Organización Escolar:

1. Perspectiva Histórica (socio-cultural). Los servicios regulares de enseñanza y por consiguiente, los hechos de su estructura y organización progresiva se presentan en un orden histórico. Son realidades originadas y nutridas por las condiciones de un amplio proceso llamado proceso educativo, el cual comprende todas las formas en que las generaciones más maduras influyen en las que los son menos, transmitiéndoles sus modos de obrar, sentir y pensar o, en términos más precisos, sus técnicas, ideas, sentimientos y aspiraciones. Las escuelas, por lo

tanto, sus moldes estructurales y la forma de su funcionamiento, representan, se quiera o no, un contexto cultural en el que se reflejan condiciones ecológicas, económicas, lingüísticas, políticas, religiosas, estéticas y morales.

2. Perspectiva Comparativa. Mediante la comparación de condiciones y resultados se identifican variables y se sacan conclusiones de orden general. Los hechos y situaciones relativos a la estructura y funcionamiento de los servicios de enseñanza dan cuerpo a las investigaciones de una importante rama de análisis del proceso educacional.

3. Perspectiva de eficiencia. Para alcanzar resultados que no sean meras concepciones de la fantasía, las escuelas tienen que emplear medios apropiados, en una instrumentación adecuada, con recursos materiales y personales regulados de modo racional en su funcionamiento. Eso es lo que permite pensar en el planeamiento de su labor, en la coordinación de sus elementos y recursos, en una ejecución de las tareas que se perfeccione con la experiencia y cuyo rendimiento pueda ser apreciado mediante criterios objetivos.

La Organización Escolar, según Lemus (1975), es el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en el quehacer educativo incluyendo a todo lo relacionado con una comunidad determinada, es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional y es, de una manera más específica, el esquemático arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y la disponibilidad de la educación. Cita a su vez a los siguientes autores:

- Aguayo quien dice que es el conjunto de disposiciones, factores, y medios de acción que regulan la obra de la educación o un aspecto de la misma
- Laureano Jiménez Coria quien afirma que es un conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para encauzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad total hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de su vida.
- Antonio Ballesteros y Sainz indican que la organización escolar trata de ordenar la vida multiforme y compleja de la escuela; esto es, de someterla a normas para hacer que todos los elementos, materiales y humanos, que en ella intervienen, cualquiera que sea su carácter y papel contribuyan eficazmente a que cumpla su alta función educativa. Organizar es prever por una parte, pero a demás es planificar, reduciendo al mínimo toda improvisación que haga perder, en tanteos y ensayos estériles, el tiempo y los esfuerzos tanto de los alumnos como de los maestros.
- Santiago Hernández Ruiz señala que organizar es proceder con método, es disponer partes o elementos en función de una idea

preconcebida que supone la reunión de todas esas partes en un todo unitario con significación propia.

- Por último cita a Elidia Montoya Basalto, quien dice que como materia teórica y como cuestión práctica, la organización escolar, tiene suficiente amplitud y gran flexibilidad de modo que permite satisfacer las necesidades, intereses y conveniencias del niño, para lo cual se esfuerza por prever, y planear, suprimiendo en lo posible tanteos y equivocaciones que a nada práctico conducen.

Las aportaciones de Lemus se orientan en tres elementos que integran el modelo de la Organización Escolar: el hombre, el trabajo y la situación social. De acuerdo a este concepto Lemus señala que en la organización escolar se supone que: "...el hombre tiene que tratar con el contenido de un trabajo, en alguna forma. El ser humano, por supuesto, no realiza el trabajo en el vacío sino en un medio que le sirve de escenario".

Y respecto al modelo de trabajo, éste está determinado por cuatro aspectos educativos: 1) mejoramiento y extensión de los servicios educativos; 2) obtención y mejoramiento del personal; 3) obtención y ampliación de los recursos financieros y equipo; 4) mantenimiento de efectivas relaciones con la comunidad.

La mayoría de los autores mencionados coinciden en que organizar es ordenar y prever, para que pueda realizarse eficientemente la tarea educativa, de acuerdo con fines, medios y circunstancias. La organización escolar es un medio que trata acerca del estudio de las relaciones de la educación con la vida pública.

Kaufman (1977) considera la organización escolar como un proceso y que consta de los siguientes elementos:

1. Identificar el problema (basándose en las necesidades documentadas). Identificación de las principales necesidades y problemas afines.
2. Determinar los requisitos de la solución y sus alternativas. Determinar las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer las necesidades específicas. En esta etapa, vale la pena aclararlo, no se decide cómo resolver el o los problemas, sino que en lugar de ello se determina qué debe hacerse y de qué alternativas de medios y estrategias se dispone para llenar los requisitos. Los elementos o medios de que consta el análisis son:
 - a. Análisis de misión
 - b. Análisis de funciones
 - c. Análisis de tareas
 - d. Análisis de de métodos y medios.

3. Seleccionar estrategias de solución (entre las alternativas). Entre las alternativas, selección de los medios y estrategias para la solución.
4. Implantar las estrategias escogidas (para lograr los resultados requeridos). Implantación de las estrategias de solución, incluyendo la administración y control de los medios y estrategias escogidas.
5. Determinar la eficiencia de la realización. Evaluación de la eficiencia de realización, basada en las necesidades y requisitos identificados previamente.
6. Revisar, cuando sea necesario, cualquiera de las etapas del proceso. Revisión de alguna o de todas las etapas anteriores (en cualquier momento dado del proceso), para asegurarse de que el sistema educativo es pertinente, eficaz y efectivo.

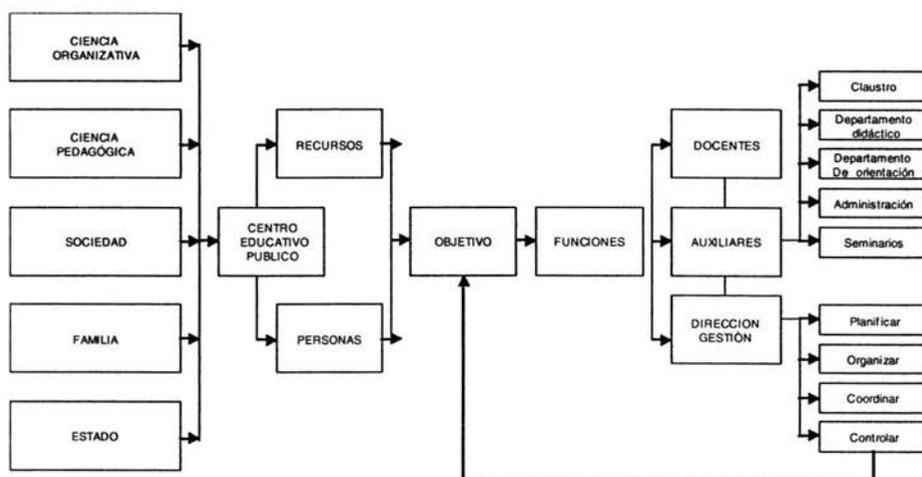
Estas seis etapas, que pueden considerarse como un proceso de solución de problemas, forman el modelo básico de procedimientos para un enfoque sistemático de la educación. Al proceso de organización escolar Kaufman la denomina también enfoque sistemático.

Dentro de esta idea Ciscar y Uria (op. cit.), destacan lo siguiente:

1. La escuela como tal organización es un sistema, o conjunto de elementos interactuantes, en orden a conseguir un objetivo común, que no actúa en el vacío, sino que tiene una relación continua con el entorno que influye en ella forzándola a una permanente remodelación, unas veces de forma suave, imperceptible, y otra bruscamente, como consecuencia traumática, en busca de nuevas formas o estilos. Cuando la Escuela se enquistada y olvida a la sociedad (cultura, política, economía, religión), suele pagar caro este alejamiento.
2. Considerada la Escuela, como sistema, se presenta integrada, no sólo por individuos, sino también por grupos (subsistemas) formados por profesores, alumnos y padres de familia, unas veces creados formalmente y otras que surgen informalmente, pero no por eso carecen de fuerza e importancia. Los grupos informales pueden llegar a constituirse en verdaderos grupos de presión con una fuerza paralela a la legalmente establecida y a veces mayor. La Escuela como sistema sino no tiene entre sus alumnos un mínimo de acción colaboradora para alcanzar las metas que se ha propuesto, se convierte en algo caótico que pierde su primitiva naturaleza.
3. Las personas que integran la Escuela (profesores, alumnos, directivos, padres de familia, etc.) no son elementos pasivos o simplemente manipulables; son sujetos agentes, muy complejos, que tienen la posibilidad de tomar decisiones personales, independientes, unos como punto de partida, los adultos, otros como meta a alcanzar, los alumnos.
4. finalmente en este enfoque sistémico de la Escuela, no se limita esta organización a recibir una influencia del entorno y a realizar en su seno una serie de actividades, tendentes a conseguir su objetivo, que es la educación de los alumnos, también proyecta al exterior el resultado de su trabajo en las

sucesivas promociones de educandos que a su vez van a influir en esa sociedad que es le entorno de la Escuela.

Este enfoque del centro educativo como sistema se puede comprobar al ver el cuadro 2, en donde se muestra el modelo organizacional escolar no como un sistema unilateral, sino por el contrario muy flexible, el cual se puede enriquecer con toda una serie de variables. Este conjunto de enfoques supone la aplicación a la escuela de modelos de organización empresarial basados en la tecnificación y racionalización del proceso educativo dentro de la escuela como organización, como una definición clara de objetivos proyectados hacia la consecución de la eficacia.



Cuadro 2.- Modelo de organización escolar, concebida la Escuela como sistema abierto.
(Fuente: Ciscar y Uria, 1988)

Por ultimo para Kaufman el trabajo de la organización escolar consiste en planificar, diseñar e implantar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad. Puede considerarse como el proceso que lleva al logro de los resultados necesarios.

2.2 Organización de la primera enseñanza

Dentro de estructuración del sistema se opera también el fenómeno conflictivo entre la unificación y la diferenciación. El sistema en sentido vertical es un cono en cuya base están los estratos sociales inferiores constituidos por la gran masa de ciudadanos que apenas pueden llegar a las escalas iniciales de educación, por lo que la función del sistema en este nivel es propiciar un mínimo común básico de cultura general, con el propósito de favorecer la unidad y cohesión social, así como para ofrecer los instrumentos indispensables por la lucha por la existencia. A medida que se asciende en la escala de la escolaridad, la enseñanza se hace más diferenciada; en el nivel secundario, para preparar los cuadros medios, y en el nivel superior, para formar a los

profesionales muy especializados, cuya función social es, o debe ser, la evolución de los niveles inferiores y medianos. Es decir que el sistema tiene una estructura jerarquizada en sentido vertical, y concéntrica en sentido horizontal, para cubrir, en este caso, a la mayor cantidad de población posible y para avanzar hasta los más altos grados de la cultura y la tecnología (Lemus, 1975).

A continuación se mencionará los aspectos más significativos de la organización básica y dado el enfoque e interés de este estudio, sólo se considerará este periodo, por lo que se recomienda consultar la obra de Filho (1965), para ampliar la información respecto a los procesos de organización del nivel secundaria y profesional de la educación.

La primera enseñanza se imparte normalmente a los niños a partir de los 7 años, hasta los 11 ó 12 o hasta los 13 ó 14. Como precede a los demás grados, la misma es llamada primaria, elemental o fundamental. Así pues el papel de la educación primaria es, en conjunto homogenizar. Esa homogenización se opera en lo relativo al uso de una misma lengua, la adopción de ciertas actitudes sociales y morales básicas y la adquisición de nociones comunes acerca de hechos naturales, costumbres y tradiciones locales, regionales y nacionales. Por su propia naturaleza tiene dos dimensiones: el desarrollo del niño y la normalidad de sus relaciones con personas y grupos. El desarrollo reclama la ejercitación de las capacidades naturales, la cual empero, no tiene lugar en el vacío, o fuera de un espacio social definido por grupos e instituciones. Es de desear que la enseñanza primaria llene ambas funciones, dado que las mismas son interdependientes.

Lo que hace, o trata de hacer la escuela, es sistematizar la acción de esos elementos dispersos y, a veces, contradictorios. Con tal fin selecciona diferentes partes de esa herencia, insistiendo sobre algunas y desechando otras, cuando no rectificándolas y combatiéndolas, como ocurre, por ejemplo en el caso de supersticiones y tradiciones que impiden el progreso general.

Los objetivos de la enseñanza primaria están ligados a la acción familiar, con la cual deben coordinarse estrechamente. Las costumbres, ideales, aspiraciones y sentimientos de los padres modelan la actitud de los niños y, por consiguiente, el comportamiento de éstos con relación a la escuela, y en la escuela.

Todo lo anterior plantea delicados problemas a los encargados de la organización escolar. No debe interesarles sólo la difusión de conocimientos. Respetando la personalidad de cada alumno, la escuela debe favorecer la adquisición de hábitos y técnicas que sistematicen su conducta con relación a los grupos humanos en que los niños vivan o hayan de vivir en el futuro. Para tal fin deben tomarse en cuenta los siguientes seis puntos:

- a) Defensa de la salud;
- b) Buena participación en la vida del hogar;
- c) Comprensión de vida recreativa;

- d) Comprensión de las diversas formas de trabajo y del sentido de cooperación resultante de las mismas;
- e) Fortalecimiento del carácter moral, o de los sentimientos de responsabilidad personal;
- f) Comprensión de la vida cívica, moral y religiosa.

Este modo de ver ha producido una mejor comprensión, por una parte, de las condiciones evolutivas de la infancia y, por otra de las funciones sociales que la escuela primaria puede y debe desempeñar. Esto ha dado como resultado nuevos planes y programas, en el desenvolvimiento de os procedimientos didácticos y, por consiguiente, nuevas normas de organización escolar (Filho, 1965)

2.3 La organización de salón de clases

Henson y Eller (2000) citan a los siguientes autores quienes presentan una postura particular sobre de la organización del aula. En primer lugar mencionan a Alberto y Troutman quienes la definen como la habilidad del profesor para hacer un manejo cooperativo del tiempo, los espacios y recursos, y el comportamiento de los estudiantes, para obtener un clima que facilite el aprendizaje. Similar a la gran diferencia en los estilos de organización entre los gerentes comerciales, los estudios sobre las formas de organización en las escuelas han informado de grandes diferencias en los estilos de liderazgo entre maestros. Por su parte Walter Doyle explica: a pesar de que por lo general se reconoce la importancia de la organización del salón de clases, ésta aún permanece como un área oscura de ideas conflictivas y reglas vagas. Los profesores suelen lamentarse de que reciben muy poca ayuda práctica para enfrentar las realidades de la enseñanza.

Algunas veces, los profesores y los estudiantes ven las cosas en forma diferente, y estos contrastes en las percepciones de ambas partes contribuyen a los problemas de disciplinas. La eficacia del profesor rara vez supera a su habilidad para organizar con destreza el clima académico y social de su salón de clases. Muchos de los problemas de conducta que ocurren en el aula tienen su origen fuera de la escuela. Si bien la organización del salón de clases no puede sustituir a la enseñanza eficaz, forma parte inseparable de ella. Ello implica que, para tener éxito, los profesores deben hacer una organización propositiva, facilitadora e imaginativa. Lamentablemente, muchos profesores principiantes carecen incluso de las destrezas de organización más elementales.

A lo largo de los tiempos, los profesores han empleado un enfoque de “ensayo y error” respecto a la organización del salón de clases. Las estrategias utilizadas por los docentes con frecuencia se han caracterizado por el uso de la fuerza, el castigo y la amenaza. Para fortuna de los maestros, se sabe mucho acerca de cómo proceden los maestros eficientes respecto a la organización del salón de clase. Primero los maestros que tienen éxito en la organización del aula se preparan para los problemas antes de que ocurran. Segundo, los organizadores capaces tienen listos los planes para afrontar los problemas una vez que ocurren. Además, los organizadores más exitosos incluyen a sus discípulos en el establecimiento de las reglas que regirán el manejo del aula. Por

último, presentan planes eficaces de disciplina y sus lecciones suelen estar bien organizadas.

Los maestros eficaces entienden que el control del estudiante es un producto de la planeación y presentación del plan de estudios. Por lo general, los maestros exitosos dedican mucha energía a la prevención de los problemas en lugar de tratar de aprender cómo resolver una interminable letanía de conflictos después de su ocurrencia (Henson y Eller, op. cit.).

2.4 Características del Docente

Cuando se estudian los factores psicológicos que afectan el proceso y la situación de aprendizaje, es decir, cuando estudiamos los aspectos psicológicos del educando, no se puede sino impresionarse por su complejidad. Lindgren (1972), comenta que en verdad, es fácil llegar a maravillarse ante la complejidad de la psicología del educando y olvidarnos que la psicología del educador es igualmente compleja. Se tiende también a olvidar, señala Lindgren, que los maestros necesitan comprender su propia psicología tanto como la psicología de los estudiantes a quienes enseñan.

La calidad educacional, medida por el rendimiento de los alumnos, se ha visto que es, en gran parte, una función de la calidad de los profesores. La calidad de los profesores, a su vez, función de la maestría que éste logre sobre las materias, el conocimiento que tenga y el uso que haga de las técnicas educacionales adecuadas y el tener actitudes profesionales adecuadas.

Investigaciones demuestran que el profesor es un agente que tiene incidencia en el aprendizaje escolar de los niños. Los resultados de estas investigaciones entregan la evidencia que hay un cambio en el rendimiento de los alumnos de ciertos profesores, independientemente de los antecedentes familiares del niño y las características de las instituciones escolares y que las características personales y actitudinales presentan una relación directa con el aprendizaje de los niños. Los resultados de estas investigaciones demuestran empíricamente el supuesto sobre la importancia del profesor en el aprendizaje del niño, en el sistema escolar actual, por lo que parece ser que la manera más directa de mejorar la calidad de la educación es intervenir a nivel de los profesores (Arancibia, Herrera y Strasser, 1999).

Según Morrison y Intyre (cit. por Amiel-Lebigre et al, 1980), la decisión de dedicarse a la enseñanza tendría su origen en la combinación de dos tipos de factores: por una parte, los factores individuales (el fondo educativo y social, la personalidad, la percepción del enseñante y de la enseñanza); por otra parte, los factores externos (mecanismos de la selección y abanico de salidas profesionales). Entre las condiciones propiamente psicológicas de la decisión los autores destacan, entre otras, un sistema de valores fundamentalmente orientado hacia el prójimo, la identificación con la imagen del profesor como persona culta y un comportamiento más bien estable y equilibrado.

Según Ausbel (1978), las características de la personalidad de los maestros no se correlacionan mucho con la eficiencia en la enseñanza. Las dos excepciones principales a esta generalización consisten en la cordialidad y en la comprensión, por una parte, y en la tendencia a ser estimulante e imaginativo, por otra. En consecuencia,

como gran variedad de rasgos de personalidad parece ser consistente tanto con la eficacia de la enseñanza como con el desarrollo de la personalidad normal y de la higiene mental en el salón de clase, el profesor no debiera tratar de rehacer su personalidad para que se conformase a un conjunto, teóricamente ideal, de características en estos respectos, aun cuando le fuese posible hacerlo. El curso de acción más realista y justificable, para él, consiste en el empleo más eficaz de sus rasgos de la personalidad positiva.

2.5 Características de los profesores efectivos

Un profesor efectivo según Arancibia, Herrera y Strasser (1999), es aquel docente que presenta comportamientos positivos en relación a promover el entendimiento académico para lograr que todos o casi todos los alumnos logren este aprendizaje.

Las características de los profesores efectivos se ordenan en dos factores: a) indirectos, se relacionan con las características del profesor y los antecedentes del mismo; b) directos, serían todas aquellas acciones que realiza el profesor en la interacción con sus alumnos en la sala de clases (Arancibia, Herrera y Strasser, 1999; Lindaren, op. cit.; Beltran y Genovard, 1999).

2.5.1 Factores indirectos

Vocación.- la vocación característica de los profesores efectivos, se evidencia a través del "entusiasmo" de enseñar. Se caracteriza a los profesores efectivos como vitalidad y con la capacidad de transmitir un contagioso entusiasmo por su materia; esto contribuirá a que los alumnos trabajen. Por otra parte, se ha señalado que un profesor con vocación da prioridad a los aspectos formativos en su tarea educativa y proyecta las altas expectativas respecto a la capacidad de logro de sus alumnos. El maestro que está entusiasmado con su trabajo y con el aprendizaje en general, reforzará con mayor probabilidad actitudes similares en sus estudiantes. Lo contrario también es verdad. Únicamente el estudiante extraordinario y fuera de lo corriente puede sentirse entusiasmado por un tema cuando la actitud del maestro es de desgano, apatía y sin alma.

Rasgos personales. Son las características individuales que tiene los profesores, y que hacen más efectiva su labor educativa. Estos atributos serían propios de la persona y difícilmente aprendibles. Un maestro no puede despojarse de sus características personales por el hecho de entrar en una sala, sino que en la situación de enseñanza los atributos personales emergen, incluso con más fuerza. Sin embargo se pueden reconocer tres rasgos del profesor que influyen decisivamente en el rendimiento de los alumnos: la comprensión, la preocupación por el alumno y la naturalidad. Otros rasgos personales que son señalados habitualmente en un profesor eficaz son el ser acogedor, cercanos y con llegada al mundo de sus alumnos, y al mismo tiempo exigentes y estrictos con ellos; consecuentes con las normas planteadas, logrando con ello la formación de hábitos y actitudes de estudio, además de un clima de orden, trabajo y respeto mutuo; y, finalmente son percibidos por los alumnos como justos, responsable, realistas y con sentido del humor.

Dominio del contenido. La seguridad con respecto a los contenidos que se enseñan, influye de modo positivo en los aprendidos por los alumnos. Se recalca lo relevante que resulta el que los profesores cuenten con un buen dominio de su

asignatura. La preparación intelectual del maestro ejerce una clara influencia en los resultados de sus alumnos. La preparación de los profesores y el grado de dominio que estos tienen de los contenidos, se hallan relacionados con el grado de ansiedad que tienen. Así, profesores con un buen grado de preparación y experiencia, muestran un escaso nivel de ansiedad lo que le permite ser más eficientes. Al buen dominio de los contenidos, agrega la trascendencia que tiene la preparación del maestro en el ámbito del manejo de estrategias instruccionales, ya que para una enseñanza efectiva no sólo es necesario que el profesor domine las materias, sino que es fundamental que el maestro en su formación aprenda como entregar de modo adecuado sus conocimientos.

2.5.2 Factores directos

Clima grupal. Es característica de un profesor eficaz la creación de un cierto ambiente propicio, o clima grupal, para el aprendizaje. Este se caracteriza por ser un ambiente de orden, con reglas que son aprendidas y seguidas por los estudiantes, de manera que el aprendizaje de los alumnos se vea ininterrumpido por distracciones. Sin embargo, dentro de este ambiente de orden los profesores efectivos le darían la oportunidad de ser estudiantes independientes. Cuatro son los aspectos más importantes para la creación de un ambiente positivo en la sala de clases: la creación de un ambiente de trabajo, la creación de un clima afectivo, estimulación y refuerzo permanente a la participación, y adecuado reconocimiento e interpretación de los distintos patrones de comportamiento grupal.

Liderazgo académico. Es la capacidad del profesor para dirigirse en forma adecuada al interior de la sala de clases. Algunos elementos centrales de este factor son: el uso de estrategias adecuadas, la organización de instancias evaluativas, el buen uso del tiempo, y la orientación hacia metas formativa. Uno de los elementos más destacados con los profesores con liderazgo académico, es su permanente esfuerzo y orientación hacia el logro de una mejor formación en sus alumnos. Se ha observado que el profesor con liderazgo académico se esfuerza por: desarrollar el pensamiento de sus alumnos, formarlos valóricamente, impulsar a un estudio permanente, fomentar la adquisición de conocimientos relevantes, desarrollar sus habilidades intelectuales y desarrollar habilidades instrumentales básicas en sus alumnos.

El maestro debe poseer, para mantener adecuadamente las condiciones disciplinarias, cualidades de personalidad y carácter, juntamente con un conocimiento apropiado de la asignatura que atraiga el respeto y la confianza de sus alumnos. Sin embargo no está de más destacar algunos rasgos de la personalidad del maestro. La personalidad en el sentido en que la utilizamos, designa el carácter y la influencia del maestro. Su personalidad debe dar convicción a la enseñanza, inspirarla y vitalizarla. Debe estimular la atención, despertar entusiasmo, fomentar y producir esfuerzo. Debe permitir al maestro ejercer una influencia sobre su clase. Pero la dificultad estriba en que fácilmente puede rebasarse la medida del énfasis, la fe y la confianza en la personalidad del maestro. Un exceso de confianza en la personalidad del maestro como instrumento de influencia no coadyuvará al desarrollo del carácter del alumno. El maestro debe utilizar su personalidad como medio de establecer ideas de buena conducta (Nelly, 1972).

La eficiencia del profesor se ha comprobado mediante la utilización de tres clases de criterios (Klausmeier y Goodwin, 1977; Beltran y Genovard, 1999):

- a) Proceso (lo que hace el profesor).- Comportamiento del profesor, tales como la manera de explicar, de preguntar, de dirigir una discusión, de orientar, de evaluar. Comportamiento de estudiante, tales como la cortesía, la laboriosidad, la atención la forma de hacer los experimentos, de dirigir una discusión. Interacciones entre los estudiantes y el profesor tales como intercambios dirigidos por el profesor y dirigidos por el estudiante, intercambio de información, entusiasmo.
- b) Producto (lo que se aprende).- El estudiante logra conocimientos en la materia y sus habilidades correspondientes. El estudiante logra destrezas sicomotoras y sus habilidades correspondientes. El estudiante logra adquirir intereses, actitudes, integración de la personalidad y otras características afectivas.
- c) Presagio (habilidades intelectuales del profesor).- Cantidad de trabajo desarrollo en la universidad en la especialidad de pedagogía, promedio de calificaciones en la universidad, características personales, apariencia personal, los resultados de las pruebas psicológicas y otras.

El autor agrega que estos tres criterios se están empleando y en consecuencia debe entenderse que ninguno de ellos debe utilizarse con propósitos diferentes de la investigación.

Symonds y Dudek (cit. por Klausmeier y Goodwin, 1977), encontraron que los profesores eficientes poseían una organización de su personalidad, buen juicio y raciocinio, una gran facilidad para relacionarse con los demás y muy poca agresividad. De igual forma estos autores refieren a Ryan quien identificó tres modelos principales de comportamiento de los profesores, así:

- Modelo X_o: Efusivo, comprensivo, simpático vs. Retraído, egocéntrico y restringido;
- Modelo Y_o: Responsable, práctico, sistemático vs. Evasivo, descuidado, desordenado.
- Modelo V_o: Estimulante, imaginativo, entusiasta vs. Lerdo rutinario.

2.5.3 Funciones orientadas psicológicamente

Otro grupo de funciones docentes que caracterizan al profesorado están involucradas con los siguientes aspectos (Lindaren, op. cit.).

- a) Artífice de relaciones humanas.- es aquella que trabaja con una variedad de técnicas y fuerzas para producir situaciones que estimulen el aprendizaje. Requiere de sensibilidad para las necesidades y sentimientos del grupo, así como para conocer la forma de introducir un nuevo tema en la discusión, de finalizar la discusión de un tema dado, de cambiar el ritmo, la intensidad y cosas semejantes.
- b) Creador del grupo.- el maestro que es investigador concienzudo de la psicología de la clase sabe, sin embargo, que el grupo puede bloquear consciente o inconscientemente el progreso del aprendizaje, y que existen

factores o fuerzas en el seno del grupo que pueden emplearse para estimular el aprendizaje. Por ello, considera su tarea como maestro, al menos en cierto aspecto, como de creación del grupo de la clase, mediante su ayuda a los estudiantes para comprenderse y aceptarse mutuamente, para que trabajen cooperativamente, compartan sus experiencias y los materiales y se comuniquen más efectivamente entre sí y también con el maestro. El desarrollo de la comunicación eficaz será una de las principales tareas del maestro que intente ser un creador de grupo.

- c) Especialista en higiene mental.- este papel incluye todas las funciones que realiza para ayudar a los estudiantes a que aprendan normas de vida más eficaces; para reducir sus ansiedades neuróticas o para suscitar su ansiedad normal; para ayudarles a satisfacer sus necesidades; para guiarles a través de las tareas de desarrollo que conducen a una mayor madurez, etc. En este papel puede actuar como agente adscrito a un consejero o a cualquier otro tipo de especialista en orientación, puede prestar seguridad y apoyo emocional, puede restringir o limitar.

De lo anterior se deduce que no sólo las características de cada maestro sino de la misma situación constituyen factores determinantes de importancia para el éxito de la enseñanza. A demás de las interacciones de un maestro en particular con los estudiantes y con el personal de la escuela son también decisivas

Los profesores son profesionales racionales que, al igual que otros profesionales, como por ejemplo los médicos, emiten juicios y toman decisiones en un medio incierto y complejo. Los profesores se comportan racionalmente con respecto a los modelos simplificados de la realidad que construye. El comportamiento de los profesores está orientado por sus pensamientos, juicio y decisiones. Por lo tanto, para comprender correctamente las elecciones que los profesores hacen clase, los fundamentos de sus decisiones y juicios respecto de sus alumnos y los procesos cognitivos a través de los cuales seleccionan y encadenan las acciones que han aprendido a realizar mientras enseñan, debemos estudiar sus procesos de pensamiento antes, durante y después de la enseñanza.

3 MOTIVACIÓN

El impacto de la motivación sobre la organización es una de las grandes interrogantes de investigación que le interesan al Psicólogo Organizacional. Motivación es la propensión a actuar o a comportarse de una manera en particular o una explicación a la forma en que el comportamiento se mantiene o es ejecutado (Carrell, Jennings y Heavrin, 1997). He aquí, el estudio de la motivación, se interesa en los factores que dirigen y energizan el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos (Feldman, 1998).

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco y extrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

En el presente capítulo se definirá en forma general el concepto de motivación, luego según el enfoque de Maslow y se abordará la motivación en el trabajo. A continuación se identificará algunos aspectos generales de la satisfacción, asimismo la satisfacción en el trabajo y se establecerá la relación entre la motivación y la satisfacción laboral

3.1 Definición de motivación

Son muchas las definiciones que podrían darse del término Motivación y en consecuencia es muy probable que no se llegará a un acuerdo acerca de cuál es la más perfecta, tal y como les sucede a los estudiosos del tema.

La motivación humana ha sido caracterizada como un proceso psicológico relacionado con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta (Peiró y Prieto, 1996). El hecho de que esté relacionada con la conducta y la acción humana, hace que sea un tema de interés tanto para científicos sociales como para profesionales de los recursos humanos, ya que, está directamente relacionada con la actividad que desarrollan las personas en el trabajo.

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y

puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. La motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamientos aislados tendientes a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen una conducta (Eysenck y Eysenck 1987).

La motivación implica que la persona tiene una meta que quiere alcanzar y está dispuesta a realizar el esfuerzo necesario para conseguirla. Este esfuerzo está orientado, es decir, tiene una dirección que permite a la persona valorar si sus conductas o comportamientos son adecuados o no para lograr la meta. La motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.

Según Armstrong (1991), hay dos formas básicas de motivación:

1. **Motivación extrínseca:** lo que se hace con o por las personas para motivarlas: Política de la empresa y la administración, Supervisión, Relaciones interpersonales, Condiciones laborales, Salario, Categoría, Seguro social.
2. **Motivación intrínseca:** los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección: Realización, Trabajo en sí, Responsabilidad, Desarrollo o ascenso.

La motivación de las personas depende en lo fundamental de la manera como se recibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

Se debe tomar en cuenta que la mayoría de las veces no se puede motivar a la gente, ya que las motivaciones son generalmente internas, algunas personas están motivadas por la seguridad, otros quieren control, otros más por el logro, otros buscan involucramiento, algunos quieren pertenecer y otros quieren desarrollar. Estas motivaciones son difíciles de descubrir, porque a menudo los individuos no están conscientes de lo que los motiva. Las motivaciones internas son las que nos impelen a la acción. Se distinguen tres elementos de la motivación:

- a. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- b. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- c. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles.

Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de vida.

3.2 Proceso motivacional

Para Reeve (1994), la motivación es un proceso, es decir, se desarrolla en etapas. El disparador del proceso se acciona cuando la persona experimenta o se percata de una necesidad insatisfecha. A continuación se presenta el proceso de la motivación como un proceso mediante el cual se satisfacen necesidades:

- **La primera etapa es la necesidad insatisfecha:** La necesidad es una deficiencia, una carencia en algún aspecto particular que la persona experimenta en un determinado momento. Es decir, la persona siente que carece de algo o que algo le hace falta, ya sea físico, psicológico, social o espiritual. El estado de necesidad o carencia es el que desencadena el proceso de la motivación porque la persona quiere obtener lo que no tiene.
- **La segunda etapa es el surgimiento de la tensión:** El sentir una necesidad insatisfecha hace aparecer un malestar en la persona, una tensión y, por lo tanto, hace surgir el deseo de satisfacerla.
- **La tercera etapa es la activación de los impulsos,** se activa la energía para llevar a cabo las acciones que conducen al individuo a la satisfacción de su necesidad. Esta energía se cristaliza en deseos, proyectos, y en imágenes de cómo podría satisfacer su necesidad. Los impulsos se experimentan en proporción directa a la intensidad e importancia de la necesidad. Entre más importante y fuerte es una necesidad, tanto más fuerte será el impulso que lleve a la persona a actuar para satisfacerla. No todas las personas experimentan las mismas necesidades con la misma intensidad. Por ello, es difícil que una misma cosa motive a todo el mundo y de la misma manera. A una persona puede motivarla en dinero y a otra la motiva desempeñar una labor creativa aunque gane menos.
- **La cuarta etapa es la conducta orientada.** Los impulsos o deseos hacen que la persona inicie y mantenga los comportamientos que cree que la llevan a la satisfacción de su necesidad. Es decir, la conducta adquiere una dirección, una intencionalidad. En este momento, es importante evaluar en forma periódica para ver si los comportamientos efectivamente están conduciendo a la persona a conseguir su meta.
- **La quinta etapa es la satisfacción de la necesidad,** que se logra cuando la persona alcanza la meta que se planteó. La necesidad que originó el proceso de motivación desaparece. Y *una necesidad satisfecha no motiva más*. Sin embargo, el

satisfacer una necesidad permite la aparición de nuevas necesidades que, a su vez, iniciarán el proceso de motivación.

- **La sexta etapa es la reducción de la tensión.** Esta ocurre cuando la persona deja de sentir la deficiencia o la carencia que originó el proceso de motivación. Las personas motivadas están en un estado de tensión y, para disminuirla, ejercen mucho esfuerzo. De hecho entre más grande es la tensión, más grande es el esfuerzo. Si el esfuerzo los conduce a satisfacer la necesidad, la tensión disminuye.

En todas las concepciones teóricas de la motivación están combinadas dos variables hipotéticas, que a su vez expresan dos características esenciales del proceso motivacional: una de ellas indica la *direccionalidad* del comportamiento motivado (dirección hacia metas determinadas) y la otra, proporciona la energía necesaria para realizar actos concretos del comportamiento, es decir, la *energetización* o la activación del comportamiento. Según los marcos conceptuales una variable tiene más valor que la otra, pero siempre se toman en cuenta estas dos características del proceso motivacional (Bolles, 1976).

1. Todo organismo se encuentra en permanente actividad, sin embargo en algunas situaciones son más activos que en otras, debido a lo cual las concepciones de activación afirman que los motivos mueven a los organismos a obrar.

2. La activación forma parte esencial del organismo, de igual manera que la direccionalidad del comportamiento hacia determinadas metas e intereses. A esta característica, algunos autores tales como Tolman o Atkinson, le dan el nombre de *expectancia*; otros destacan la activación del proceso motivacional, y la direccionalidad o expectancia la atribuyen a los procesos cognoscitivos, especialmente en el comportamiento humano.

3. Como consecuencia de las dos características anteriores, los actos particulares del comportamiento son coordinados para satisfacer las necesidades básicas; para la satisfacción de las aprendidas, el sujeto humano programa un secuencia de sus actos según la información que posea, por lo cual algunos autores consideran a esta coordinación de actos particulares hacia una meta como una característica especial.

3.3 Motivación y conducta

Según Chiavenato (1999), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Por lo anterior se pueden ver las similitudes o la relación que existe entre la motivación y la conducta señalando que su principal característica es que la motivación es lo que impulsa a actuar a un individuo y la conducta es lo que hará el sujeto para poder satisfacer sus necesidades. Una obedece a la sensación y otra a la acción.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Al respecto David C. McClelland (Cit. por Davis y Newstrom, op. cit.), desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación:

- a) Motivación para el logro. Impulso que tiene algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito.
- b) Motivación por afiliación. Impulso por relacionarse con las personas en un medio social.
- c) Motivación por competencia. Impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Se busca dominar el trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.
- d) Motivación por poder. Impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

Por último, McClelland, señala que cada uno de nosotros en algún momento de nuestra vida, siente la necesidad de afiliación, de poder, o de logro y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación (Schein, op. cit.). Así mismo, descubrió que todas las personas tienen cada una de estas necesidades e cierto grado. Sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona podría tener una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, op. cit.)

3.4 Teorías de la motivación

Los teóricos contemporáneos de la motivación han seguido las orientaciones sistemáticas tradicionales. Según Harrsch (1994), la motivación es una de las áreas centrales de la psicología pero aún en vías de desarrollo, hacia una teoría integral de la motivación. Sin embargo, todavía se confrontan las teorías que se fundamentan en la base con las que parten de una base psíquica de la motivación

Existen diferentes teorías que tratan de explicar el proceso de motivación y todas aportan algunos elementos que ayudan a comprender la conducta humana en esa dirección. Se acepta que las personas trabajan porque esperan obtener alguna recompensa por su trabajo, lo que les ayudará a satisfacer ciertas necesidades. Pondrán también más empeño en su trabajo si esperan que la recompensa aumente cuando mejoran la calidad o la cantidad de lo que producen.

3.4.1 Teorías de contenido

Estas teorías tratan de identificar las necesidades específicas que motivan a las personas, es decir, tratan de identificar los factores internos que desatan el proceso de la motivación. Afirman que las diferencias en las necesidades individuales activan tensiones dentro de la persona, que inician una conducta. Entre las teorías de contenido más importantes están: la de jerarquía de necesidades de Maslow y la de los dos factores de Herzberg.

3.4.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow:

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

1. *Necesidades fisiológicas:* comprenden las necesidades primarias como las de comer, beber, dormir y el sexo.
2. *Necesidades de seguridad:* son las necesidades de verse libre de daños físicos y emocionales como son las enfermedades, desastres económicos, seguridad en el trabajo, etc.
3. *Necesidades de pertenencia, sociales y de amor:* incluyen la necesidad de amistad, de aceptación, de amor y de pertenecer a algo o a alguien.
4. *Necesidades de estima:* incluyen las necesidades de respeto y estima de sí mismo, de reconocimiento, estatus, etc.
5. *Necesidades de autorrealización:* es la necesidad de ser cada vez más uno mismo, es decir, desarrollarse al máximo ejercitando todas las cualidades, habilidades y potencialidades.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

- a) Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

b) Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

c) A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

d) Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarían sobre las superiores.

e) Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Para Maslow (1987) una persona intenta satisfacer primeramente las necesidades de más bajo nivel antes de intentar satisfacer las de más alto. Para él, no pueden surgir las necesidades de alto nivel mientras no estén satisfechas las necesidades anteriores en la jerarquía.

3.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferiores (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y afirma que la mejor forma de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (una vez que las personas tienen suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarlo es ofreciéndole todavía más dinero o condiciones de trabajo aun mejores en un proceso interminable. Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento (Dessler, 1991)

La gente difiere no sólo por su habilidad de hacer, sino también por su voluntad de hacer, o motivación, que depende de la fuerza de sus motivos. A veces, los motivos se definen como necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores. Los motivos se dirigen a las metas, que pueden ser conscientes o inconscientes.

Los motivos son los porqués del comportamiento. Despiertan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta individuo. En esencia, motivos o necesidades son la causa principal de la acción.

Herzberg (cit. por Hersey, Blanchard y Jonson 1998) llama motivadores a los factores que atañen a los sentimientos de logros, crecimiento personal y reconocimiento que se experimentan en un trabajo que ofrece retos y margen de acción. Herzberg empleaba

este término porque se trata de factores que parecen tener un efecto positivo en la satisfacción con el trabajo, lo que a menudo da por resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo.

Para Herzberg (1959), la actividad más importante de un individuo es su trabajo; actividad eminentemente social, en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación, etc.

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que explicaran los efectos que habían tenido sobre su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho. De allí surgieron las dos amplias categorías de factores que afectan a la gente en su trabajo.

Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales (Motivacionales y Factores Higiénicos) que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo:

Cuadro 3.- FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES MOTIVACIONALES (de satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (de Insatisfacción)
<p>Contenido del cargo (cómo se siente el individuo en su cargo)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en sí 2. Realización personal 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<p>Contexto del cargo (cómo se siente el individuo en la empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones de trabajo 2. Administración en la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el superior 5. Beneficios y servicios sociales

- Estos factores que están directamente relacionados con la naturaleza del trabajo, se llaman factores motivadores y se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. Algunos de estos factores son:

- a) Logro: desempeño exitoso en la tarea.
- b) Reconocimiento por el logro.

- c) El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
 - d) Avance o crecimiento.
 - e) Responsabilidad.
- La segunda categoría son los factores de higiene y se refiere a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generarán la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Algunos factores higiénicos son:
 - a) Políticas administrativas de la organización.
 - b) Supervisión.
 - c) Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
 - d) Condiciones de trabajo.
 - e) Salario.
 - f) Categoría.
 - g) Estabilidad en el puesto.

Si el empleado considera que los factores de higiene no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1974).

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- 1) La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
- 2) La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción (Fernández-Abascal, 1997).

3.4.4 Teoría de las expectativas

Desarrollada por Victor Vroom, él define la motivación como el proceso que guía a la persona en la elección entre diferentes alternativas de actividad voluntaria. En este enfoque, la mayor parte de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona y están, por lo tanto, motivados.

Esta teoría dice que la tendencia para actuar en cierta forma depende de qué tanto está convencida la persona de que sus acciones la conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo es este último para ella. La lógica de la teoría es que toda persona se esforzará por cumplir con las conductas que cree que la llevarán a obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Los elementos básicos de esta teoría son elección, expectativa, preferencia e instrumentalidad (Mucchielli, 1988).

La **elección** se define como la libertad del individuo para elegir su conducta entre varias posibilidades.

La **expectativa** es una medida subjetiva de qué tanto la persona piensa que es posible el logro de lo que se planteó. Es el nexo entre desempeño y esfuerzo.

La **preferencia** es la atracción que la persona siente por las recompensas que puede recibir por su comportamiento. La preferencia tiene que ver con las necesidades insatisfechas de las personas.

La **instrumentalidad** es el vínculo entre desempeño y premio, es decir, en qué medida el individuo cree que cierto nivel de rendimiento lo llevará a obtener los resultados deseados.

La relación entre estas variables está dada por la siguiente fórmula: $M = E \times I \times P$

Esto es, la motivación para trabajar (M) es el resultado de multiplicar la expectativa (E) por la instrumentalidad (I) por la preferencia (P)

3.4.5 Teoría del reforzamiento

Cofen y Appley (1979), señalan que esta teoría considera la conducta de las personas como causada por factores ambientales o externos. No asigna ninguna importancia a los factores cognoscitivos internos, no le importa lo que las personas sienten, desean o imaginan. Asigna toda la importancia a las consecuencias de la conducta, es decir, a los resultados que obtiene una persona con su comportamiento.

Según la teoría del reforzamiento, si una persona hace que ciertas circunstancias agradables acompañen a determinadas formas de conducta, influirá para que esta conducta se repita frecuentemente. Y también, si la consecuencia de la conducta es

negativa para la persona, es probable que trate de evitar la repetición de dicha conducta.

Las personas aprenden a repetir o no sus conductas a partir de las consecuencias de éstas. La tendencia de las personas a repetir determinados comportamientos depende del reforzamiento que tengan o dejen de tener. El reforzamiento fortalece la conducta y aumenta la posibilidad de que se repita. Los reforzadores son más efectivos cuando se proporcionan inmediatamente después de la conducta deseada. Entre más tiempo pase entre la conducta y la aplicación del reforzador, disminuye la posibilidad de que la conducta se repita. Esto significa que el reforzador pierde fuerza.

La teoría, también conocida como conductista, dice que las personas realizarán los comportamientos deseados si se les refuerza positivamente para que lo hagan. Los premios son buenos reforzadores, sobre todo, si siguen inmediatamente a la respuesta deseada.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

3.5 Motivación laboral

La motivación puede ser observada como una combinación de fuerzas que mantiene la actividad humana. Dubin (1974), define la motivación de las actividades en las organizaciones, como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización. La motivación inicia y mantiene una actividad a lo largo de una línea prescrita. La motivación es algo que se mueve de la persona a la acción y continúa en el curso de la acción ya iniciada. Además la motivación es parte de una actividad en el trabajo.

Para Gerena (1999), "la motivación de los empleados es uno de los aspectos de la conducta más difícil que estudia el Psicólogo Industrial Organizacional. Su dificultad estriba en que se está trabajando con la esencia del ser humano". Según, Espinosa (1997), "importa tener un personal motivado porque esto condiciona los resultados, pero también porque la gente es gente y posee una dignidad en sí misma". He aquí, el estudio de la motivación está interesado en los factores que dirigen y energizan el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos (Feldman, 1998; p.292).

La motivación en la empresa es la voluntad que tienen los empleados de hacer un gran esfuerzo encaminado a alcanzar las metas de la organización, condicionando dicha voluntad a la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Es importante señalar que los esfuerzos intensos o altos de los empleados estén canalizados en una dirección tal que redunden en beneficio de la empresa, ya que puede darse el caso de algún individuo que realiza un alto grado de esfuerzo pero éste no ayuda a lograr los objetivos organizacionales o, incluso, va en contra de ellos. Otro punto importante es que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes con las metas de la empresa.

Por motivación laboral se entiende el constructo del proceso motivacional (dirección, energización o integración de energías necesarias) para cumplir funciones específicas en el conjunto del trabajo. Pero también el individuo, durante su tiempo de trabajo, debe buscar las metas de la organización y al mismo tiempo las suyas propias. Por lo general, cuando se habla de la motivación en el trabajo se entiende motivación en el lugar del trabajo y no fuera de él. En el trabajo el comportamiento del individuo no depende solo de su actitud interna, sino también de las condiciones en las que pasará su tiempo de trabajo; es decir, de las condiciones materiales del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización. El trabajador deberá de adaptarse a todas estas condiciones y en tal situación concreta manifestar sus aptitudes y actitudes.

Tanto en la situación laboral como en su motivación, intervienen muchos y variados factores y condiciones, que podemos agrupar en dos grandes categorías: estado y condiciones individuales y estado y condiciones de la organización empresarial junto con las de la sociedad. Por parte del trabajador intervienen sus aptitudes y necesidades, su formación general y profesional, sus condiciones de vida, sus aspiraciones personales, las exigencias ambientales, etc.; por parte de la organización empresarial, las estructuras interna y externa de la empresa, sus colaboradores inmediatos y mediatos, el poder de decisión, etc.; por parte de la sociedad, las aspiraciones del trabajador dentro de ella, el papel que éste desempeña y cómo la sociedad satisface sus necesidades (primarias y sociales).

3.5.1 La motivación como influencia en el ámbito laboral

La vida es desarrollo y actividad, todos estamos en continua actividad. El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral no es otra cosa que averiguar, desde el punto de vista de la psicología, las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar y explicar las propias acciones humanas y su entorno laboral.

No todos los motivos tienen su mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas. Se puede decir que el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, conlleva a varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores

necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

1. Factores del trabajo en sí: Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento de Elton Mayo en la Hawthorne que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

2. Factores ajenos a la situación de trabajo: Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

3.5.2 Aspectos motivadores del trabajo

Clark Hull, uno de los Psicólogos más influyentes de América (Cit por. Goldstein y Krasner, 1987), señala que existe un número de factores relacionados con el trabajo y que se han identificado como importantes incentivos de motivación y fuentes de satisfacción laboral de los trabajadores:

- 1) Atributos del trabajo, incluyendo el interés intrínseco, la variedad, la oportunidad de utilizar las habilidades individuales, la oportunidad para nuevos aprendizajes, la dificultad, la cantidad de trabajo, la responsabilidad, el control sobre los métodos y ritmos de trabajo, la complejidad, y la oportunidad de enriquecimiento en el trabajo.

- 2) La retribución, incluyendo su cantidad absoluta y la equidad percibida, el método de retribución y la cantidad comparativa en relación con la edad, antigüedad, educación, experiencia y la responsabilidad.
- 3) Oportunidad de promoción, basada en la equidad, la imparcialidad y la frecuencia.
- 4) Reconocimiento, incluyendo la valoración del trabajo hecho y el elogio al trabajador por sus logros.
- 5) Condiciones de trabajo, incluyendo el número de horas de trabajo, los periodos de ascenso, la temperatura, el ruido, la ventilación, la iluminación, la humedad, la localización respecto al hogar, la limpieza, la disposición física, las herramientas y útiles.
- 6) Supervisión, equidad, su consideración, imparcialidad, estilo y capacidad técnica y administrativa.
- 7) Compañeros de trabajo, su amistad, ayuda y competencia.

Gran parte de la actividad laboral está motivada. Es decir, se trata de una conducta dirigida a objetivos, autorregulada, controlada a nivel automático y/o cognitivo, persiste durante un periodo de tiempo y "activada" por un conjunto de necesidades, emociones, valores, metas y expectativas. Desde esta perspectiva es necesario tener en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo están influyendo en la actividad, y mantenimiento de la conducta de las personas (Peiró y Prieto, op. cit.)

3.5.3 Motivación extrínseca e intrínseca

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

De forma general, se puede establecer la distinción entre dos clases de motivaciones (Rodríguez Estrada, 1999):

- **Motivación extrínseca.** Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.
- **Motivación intrínseca.** Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.

La motivación extrínseca se refiere a que la razón para llevar a cabo una determinada conducta viene motivado por una razón externa al sujeto. Los "motivadores

extrínsecos", pueden ser de tipo externos tangibles (dinero, trofeos, diplomas...) o intangibles (prestigio social y el reconocimiento público). La motivación interna es más duradera, la externa varía constantemente de recompensas con la misma rapidez que se consiguen.

En la motivación extrínseca se habla de tres conceptos el de **recompensa**, de **castigo** y el **incentivo**.

- *La recompensa*: va a ser un objeto ambiental agradable o gratificante que se entrega después de haber realizado una acción y que hace que aumente la probabilidad de repetir la acción
- *El castigo*: es un objeto ambiental desagradable que se entrega después de realizar una acción y va a hacer que la probabilidad de que se repita disminuya.
- *El incentivo*: es un objeto ambiental agradable pero se entrega antes de que se realice la acción, es un incitador a la acción, algo que invita a ella en virtud de sus propiedades atractivas para el sujeto; en algún modo podríamos decir que un incentivo es un motivo visto desde fuera, esto es, desde su término objetivo. Estos tres conceptos van a funcionar bajo la experiencia personal (Cofer, 2000)

Por lo que se refiere a los motivadores del entorno laboral (extrínsecos), Peiró y Prieto señalan los siguientes:

Dinero: es algo que se desea puesto que puede proporcionar otros bienes materiales.

Estabilidad en el empleo: La persona que se encuentra segura en el trabajo tiene la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos contribuyen de alguna manera a la sociedad.

Oportunidad de ascenso y promoción: esta asociada a expectativas y valores de conseguir un mejor estatus laboral y social.

Condiciones de trabajo. Se refiere a las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, como la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo, y el horario regular de trabajo.

Posibilidad de participación en el trabajo. Participación en decisiones relativas a su propio trabajo, lo que propicia el autodesarrollo. Facilita la identificación con los objetivos de la empresa y potenciar una mayor implicación al logro.

Ambiente social del trabajo. La oportunidad que da para interactuar con compañeros y clientes y las características motivacionales del propio grupo de trabajo.

La motivación intrínseca: esta relacionada con la curiosidad los tipos de conductas motivantes tiene que ser nuevas e imprevisibles, también serán más motivantes

aquellas conductas que no son obligadas, también es necesario que el individuo pueda realizar la conducta para que se motive (Reeve, 1998). La motivación intrínseca tiene que ver con factores de tipo fisiológico o cognitivos y la motivación extrínseca con factores de tipo social, normalmente estas dos motivaciones no son excluyentes aparecen las dos.

La motivación intrínseca o interna es definida como el hecho de practicar una actividad por ella misma o por el placer generado en su práctica (Reig, 1996). Un individuo es motivado intrínsecamente cada vez que realiza una tarea en ausencia de un refuerzo externo o de esperanza de recompensa.

Los aspectos de la motivación son la activación, la selección de la dirección y la preparación de respuestas: qué activa el organismo, por qué se elige una u otra dirección y porque se dan respuestas diferenciales al mismo estímulo en distintas ocasiones. El concepto de la motivación indica que hay características internas que desempeñan un importante papel en la activación y generación de la conducta. Desde el punto de vista de la psicología de la personalidad, el concepto de la motivación indica que estas características internas influyen otros aspectos del funcionamiento de la persona. Así se considera que los motivos influyen en la cognición y la acción, el pensamiento y la conducta. Según Pervin (1997), dadas las diferencias individuales en los motivos, nuestros motivos y maneras de expresarlos juegan un papel importante al dar un sello particular como persona. Tanto en ellos mismos como por ellos mismos, así como en relación a su influencia en otros elementos de la personalidad.

4 PERSONALIDAD

La personalidad es un tema que ha suscitado el interés de los científicos sociales y en particular de los psicólogos, puesto que se supone que su estudio debería organizar los distintos temas de la psicología y de las ciencias de la conducta.

Las teorías de la personalidad han tratado de explicar por qué las personas se gobiernan y actúan de distinto modo. La respuesta más general ha sido que los individuos se gobiernan de distintos modos porque su personalidad no está configurada de la misma manera.

Según L. Pervin (cit. por Colom, 1998), las teorías de la personalidad son de tres tipos.

- 1) Teorías clínicas: Los fundamentos de las teorías de la personalidad de autores como Freud, Rogers y Nelly proviene de la observación de personas sometidas a tratamiento psicológico, razón la que se conocen como teorías de la personalidad. Por supuesto, todas ellas comparten un interés común por las diferencias individualidades, puesto que se desea explicar la conducta de cada uno de los pacientes.
- 2) Teorías experimentales: Estas teorías se constituyen estudiando un gran número de sujetos para hallar principios comunes válidos para todos ellos. Se denominan teorías experimentales porque:
 - a. Usan una definición operativa de los conceptos relevantes. Es decir, se diseñan medidas de las conductas que pueden servir para suponer cómo es la persona que las realiza.
 - b. Verifican de un modo sistemático sus hipótesis para contrastar los conceptos claves. Es decir se manipulan variables para comprobar de qué modo se modifica la conducta de los sujetos.
- 3) Teorías multivariadas: Las teorías multivariadas no son ni clínicas ni experimentales sin embargo.
 - a. Emplean sistemas de medida
 - b. Exploran las diferencias individuales, al igual que las teorías clínicas y a diferencia de las teorías experimentales.
 - c. Tratan de expresar el funcionamiento global y unitario de la persona.
 - d. Se basa hasta cierto punto, en la técnica estadística del análisis factorial.

4.1 Concepto de personalidad

El término personalidad es a la vez un concepto de la psicología y una expresión de la lengua corriente: es una palabra que se encuentra con diversas acepciones, tanto en jurisprudencia como en teología, en filosofía y en literatura. Este sustantivo que procede del sentido común se ha convertido en un campo de estudio de la psicología pasando por la reflexión filosófica.

La palabra procede del latín *Persona* cuyo sentido originario es el de máscara de teatro. En las utilizaciones corrientes se encuentra, entre líneas, varios significados. En primer lugar, hay un elemento distintivo de lo humano o de lo que se le parece por antropomorfismo, pero también un sentido cualitativo positivo que hace que un individuo pueda tener o no, personalidad; al mismo tiempo, la palabra se emplea para designar el núcleo central y profundo del ser. Esta pluralidad de significaciones no es exclusiva del lenguaje corriente y los psicólogos han propuesto más de cien definiciones del concepto de personalidad (Simone Clapier-Valladon, 1987).

Así pues, el término "persona" significó, al principio, lo postizo, representado por el actor en escena, quizá muy diferente al verdadero carácter o forma de ser del actor, oculto por la máscara. En este sentido está tomada la definición de Jung sobre lo que es la personalidad: "la personalidad es la máscara que sirve para disfrazar la íntima individualidad y que representa sólo la mente colectiva".

Pero la palabra "personalidad" tiene un significado opuesto a lo anterior, en resumen es el conjunto de los rasgos propios, verdaderos y constantes de un individuo, que lo distingue de los demás.

Cicerón en su obra *De Officiis* considera que la personalidad está determinada por cuatro rasgos principales (Carver y Séller, 1997):

- a) Los que nos vienen dados por la propia naturaleza -- natura --, que son comunes a todos los hombres.
- b) Los que son propios de cada individuo en concreto.
- c) Los que son fruto de las circunstancias entre las que vivimos -- tempus --.
- d) Los que adquirimos mediante una elección personal --- indicio nostro ---.

Durante mucho tiempo se ha tratado de dar una definición que englobe la complejidad de la personalidad, pero las definiciones que se pueden encontrar siempre serán inexactas, ya que el término es considerado como un constructo. Sin embargo algunas de las definiciones que se pueden mencionar para tratar de entender mejor lo que es la personalidad son:

- "La personalidad es la estructura psicológica total del individuo"
- "Es el conjunto de sentimientos, estimaciones, tendencias y voliciones de un individuo"

- "Conjunto de cualidades propias que condensan elementos biológicos, psicológicos y socioculturales que conforman un todo propio e individual que aparece ante los demás y modula el comportamiento.
- " Es la integración de todos los rasgos y las características del individuo que determinan una forma propia de comportarse"

En Haro (1973), se esquematiza a la personalidad como un conjunto de rasgos Físicos, como la estatura, complexión estructura ósea, capacidad torácica color (pigmentación) musculatura, piel, cabello, viseras o glándulas; Psíquicos, en el que se encuentra la inteligencia, memoria, juicio, confianza, tenacidad, agresividad, imaginación, ingenio, responsabilidad o la empatía y por último los rasgos culturales como la nacionalidad, educación, el idioma, la religión, tradiciones, hábitos, alimentación, vestuario, rituales o la ubicación y que hacen diferentes a cada ser humano de todos los demás, dado que la posibilidad de combinaciones son tales que no ha habido ni habrá jamás dos individuos idénticos.

Y como estas definiciones podemos encontrar muchísimas más. Sin embargo hay tres puntos importantes a destacar sobre la personalidad:

1. Es una unidad de elementos que constituyen un sello peculiar y propio.
2. Es la forma de responder ante los estímulos y circunstancias de la vida, que es donde se ve cómo unas cualidades destacan sobre otras, siendo las que caracterizan al sujeto.
3. Integra el conjunto de funciones psíquicas y da como resultado el comportamiento.

Marx y Hillix, (1983) definen a la Personalidad como el modo singular en que se están organizados los rasgos, las actitudes, las capacidades, etc. en un individuo. Ellos mismos consideran que en la mayoría de las teorías de la personalidad se considera que las diferencias individuales entre las personas constituyen una significativa fuente de varianza en la conducta.

Personalidad es la organización exclusiva de todos los sistemas de hábito que tiene el hombre, mediante los cuales se relaciona con su ambiente. La personalidad no es una cosa, sino una abstracción útil por la que describimos el modo único conforme al cual se relacionan funcionalmente las características de una persona (Royce, 1967).

La personalidad no corresponde a un simple poder o característica, sino rasgos y potencias de un individuo. Además cada individuo es único, por lo cual existen tantas definiciones de personalidad como psicólogos que abordan este problema.

4.2 Teorías de la personalidad

En la personalidad convergen todos los elementos de la individualidad, las facultades personales que permiten al hombre establecer relaciones con sus semejantes y darle a su existencia un enfoque trascendente.

El estudio de la personalidad no ha escapado, como muchos otros de los temas abordados por la psicología, a los conflictos propios en la percepción parcial de los hechos. Numerosos autores, desde siglos atrás han tratado de establecer bases sólidas para su estudio. Entre los más destacados investigadores se encuentran Freud, Sullivan, Erikson, Allport, Pittaluga, Catell, Murria, Thurstone Norman y Golberg (Zepeda, 1994)

Como punto de partida parece generalmente aceptado que no existe una única teoría de la personalidad, que pueda dar cuenta de la diversidad de datos y fenómenos, conocidos y/o supuestos con el concepto de personalidad (Bermúdez, 1991).

Las teorías juegan un papel importante en la Psicología de la personalidad. Muchas surgieron en ambientes clínicos a partir de los esfuerzos para comprender y tratar a las personas con problemas psicológicos. Semejantes teorías basadas en la clínica dependen de las conclusiones obtenidas de entrevistas intensivas con un número bastante reducido de individuos. En algunos casos, los pacientes y los terapeutas se veían casi diario durante muchos años. Estas teorías tienden a producir hipótesis amplias y generales que son evaluadas de manera informal. En el proceso de ayudar a los pacientes a superar sus dificultades y hacer adaptaciones, los clínicos recopilan evidencias para sus hipótesis (Pervin, 1998).

Las teorías de la personalidad también provienen de observaciones controladas y experimentadas en el laboratorio. Las teorías basadas en el laboratorio subrayan la elaboración de mediciones precisas y la utilización del análisis estadístico. Por lo general, están apoyadas por breves estudios del comportamiento de bastantes personas "normales". Incluso se llegan a utilizar animales en la investigación de personalidad en el laboratorio. A pesar de que esto suene increíble, se entrelaza con el enfoque sobre aspectos limitados de la personalidad. Si, por ejemplo, se está analizando la base genética de la ansiedad, es válido estudiar ratas y perros.

David y Brancken (1977), señalan que algunas de las teorías que abordan el tema de la personalidad son:

1. La teoría Psicoanalítica: le dan gran importancia el inconsciente, a esas fuerzas subyacentes que según ellos son la clave para comprender la conducta humana. Consideran pues que lo importante en el estudio de la personalidad es la causa profunda de la conducta externa. Estos psicólogos insisten en la importancia de las experiencias de la infancia y la niñez en el desarrollo y formación de la personalidad.

2. Teorías conductistas: consideran la personalidad como el conjunto de respuestas que da el sujeto a los estímulos del ambiente. No consideran factor importante de la

personalidad la organización y los procesos dinámicos de la persona. Consideran más importantes las fuerzas extrínsecas, lo que mueve al individuo a dar esas respuestas.

3. Teorías del rasgo o descriptivas: asocian las manifestaciones de la conducta con ciertas características más o menos permanentes de la persona. Esos rasgos, o las variaciones de los mismos, forman el psicograma o perfil psicológico de la persona. Para que el psicograma abarque la personalidad total de un sujeto, es necesario que incluya otros varios aspectos o factores, como los físicos, temperamentales y actitudes sociales.

4. Teorías biosociales: consideran que la personalidad es el fruto de factores extrínsecos e intrínsecos. Le dan mucha importancia a las primeras experiencias, pero aún más a las condiciones o factores del momento presente. La continuidad de la conducta será el punto más importante que debe considerarse en el desarrollo de la personalidad.

5. Teorías Factoriales: El análisis factorial de la personalidad descansa en el reagrupamiento de un determinado número de datos de comportamiento de los individuos, determinadas conductas y determinados rasgos que van juntos y otros no.

4.2.1 Teorías Psicoanalíticas

El análisis de las teorías estudia las ideas de Sigmund Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney, Harry Stack Sullivan, Erik Erikson y Heinz Hartmann. El centro de estudio más importante ha sido Freud, gran parte de la teorización posterior ha sido, en lo esencial, intentos por modificar, ampliar, refutar o modificar sus ideas (Fadiman y Frager 1979).

Las teorías psicoanalíticas hacen hincapié en la importancia de los motivos, emociones y otras fuerzas internas, suponen que la personalidad se desarrolla a medida que los conflictos psicológicos se resuelven, por lo general, durante la niñez. La evidencia que respalda estas formulaciones proviene en su mayor parte de las entrevistas clínicas.

Lawrence (1996), señala que el psicoanálisis es conocido como una teoría dinámica de la personalidad. La dinámica de la personalidad incluye las fuerzas motivacionales en el individuo y la interacción entre esas fuerzas. La teoría de la motivación de Freud habla acerca de que la fuente de toda energía yace en los estados de excitación dentro del cuerpo que busca la manifestación o reducción de la tensión. Estos estados de excitación reciben el nombre de instintos o drives y representan fuerzas constantes, ineludibles (Pervin, 1998). La teoría de Freud de la motivación incluía instintos o drives que tenían un origen (por ejemplo, estados de excitación corporal), y un objeto (por ejemplo, los medios a través de los cuales se libera la energía y se reduce la tensión). Cuando las cosas van bien, la persona experimenta placer de la manifestación de los drives, a menudo participando en actividades que implican múltiples fuentes de gratificación. Así, en el psicoanálisis la dinámica de la personalidad incluye los esfuerzos de la persona para satisfacer los drives del id de acuerdo con las demandas del superego y la realidad.

Conforme Sigmund Freud trataba a sus pacientes neuróticos, buscaba claves del funcionamiento de la personalidad humana. También se basó en la auto observación y en las teorías biológicas de sus días. Explicaba la personalidad normal y anormal y describía cómo atender a los individuos con problemas psicológicos. A lo largo de su vida, Freud comparaba sus pensamientos con observaciones clínicas nuevas y modificaba sus opiniones de manera consecuente.

La teoría psicoanalítica intenta explicar los fenómenos mentales como la interacción dinámica entre fuerzas impulsivas, o instintos, y las opuestas que presenta el medio externo. Freud vio como fuerza primaria lo sexual, cuya energía impulsora es lo que él llama la libido, el impulso instintivo de procurarse placer que se encuentra dentro de la conducta humana. El término sexual en este contexto, se refiere a todo tipo de actividad físicamente placentera. En cuanto a la personalidad la teoría freudiana divide la estructura de la personalidad en id, ego yo, superego. Como depósito de la libido, el id es un impulso primitivo, inconsciente, fundamentalmente irracional y egoísta. El ego es el aspecto racional de la personalidad, que regula las actividades del id, contribuyendo a que las personas mantengan la aprobación social y la estima de sí mismo. La "conciencia" del individuo, en donde se guardan las ideas de lo lícito aprendidas desde la niñez es lo que llama Freud superego. La teoría Psicoanalítica trata del desarrollo de la personalidad a través de los conflictos por los que se pasa desde la infancia hasta la edad adulta (Haller, 1974)

4.2.2 Teorías Conductistas

Los teóricos conductistas hacen hincapié en rigurosos métodos científicos; a partir de ese momento, se separan. Los conductistas propenden a analizar las acciones observables en situaciones particulares. Para explicar la conducta destacan el ambiente y las experiencias, en especial, el aprendizaje (González, 1987).

En la investigación prefieren los experimentos que otras técnicas y consideran que es legítimo estudiar los animales de laboratorio para obtener información acerca de los procesos fundamentales humanos (aunque por lo general se enfocan en las personas)

Desde el punto de vista de Skinner, la personalidad es, en esencia, un producto ficticio. Los individuos ven lo que otros hacen e infieren características subyacentes (motivos, rasgos, habilidades). Estas impresiones sólo existen en los ojos de quien las observa. A pesar de que se adhiere a la idea de que la conducta es producto de fuerzas ambientales y genéticas, Skinner subraya las explicaciones en términos del condicionamiento (Simone Clapier-Valladon, 1987).

Los conductistas como Skinner argumentan que el comportamiento de la mujer en un momento particular depende de su historia de aprendizaje y de las condiciones presentes.

La *teoría del aprendizaje cognoscitivo social* de Albert se parece a la teoría de Skinner en varios aspectos. La diferencia es que, mientras Skinner piensa que los seres

humanos son criaturas bastante simples, a merced de las presiones ambientales, Bandura las percibe complejas, únicas, activas y conscientes, y destaca el pensamiento y la autorregulación.

4.2.3 Teorías Factoriales

La descripción y clasificación son los primeros pasos del análisis científico de la personalidad, en igual medida que en cualquier otro análisis científico. De este modo, las teorías factoriales señalan a los científicos cuáles son las propiedades importantes de la personalidad y cuales son sus relaciones Colom (1998). El análisis factorial de la personalidad descansa en un determinado número de estrategias y de postulados. La primera estrategia es la del reagrupamiento por medio del estudio de las correlaciones de un determinado número de datos de comportamiento de los individuos. Determinados aspectos, determinadas conductas, determinados rasgos van juntos, otros no. La segunda estrategia consiste en buscar las variables subyacentes, alas que se llama factor, que explican estas correlaciones. El análisis factorial no puede reconocer los factores que, no obstante, producen diferencias entre los comportamientos o los records de los individuos. La estrategia factorial de análisis de la personalidad, para ponerla en práctica, exige que se reúnan un gran número de datos. La preocupación de partida es, pues, reunir observaciones cuantitativas. Se utiliza entonces lo que Cattell llama las L- data, es decir, los hechos de la vida apreciados por escalas de juicio o de actitud a los que se añaden las respuestas dadas por los sujetos a cuestionarios que se les someten en auto consenso.

La personalidad es una suposición científica que se justifica por el tipo de actos que realizan diariamente las distintas personas. No se sabe en absoluto qué pueda ser a ciencia cierta la personalidad, así que el camino más adecuado para convertir esa suposición en algo científicamente sólido consistirá en observar lo que la gente hace cotidianamente.

El concepto de personalidad exige propiedades psicológicas que no se pueden observar directamente, pero que claramente contribuyen a gobernar el comportamiento del individuo. En otras palabras, una teoría de la personalidad requiere el estudio de las diferencias de conducta en una muestra variada de situaciones y ocasiones para averiguar cuáles son sus propiedades.

4.3 Teoría de rasgos de Raymond Cattell

R. B. Cattell es quizá el investigador más destacado en el campo del análisis factorial de la personalidad, siendo su continuado trabajo sobre los principales factores de la personalidad. Basado en distintos estudios llegó a la conclusión de que había 16 factores superiores de la personalidad.

En la década de 1930, el psicólogo Raymond Cattell comenzó la definición y medición de las principales peculiaridades de la personalidad. Además de identificar algunos elementos constitutivos de la personalidad, Cattell desarrolló una serie de pruebas objetivas de la personalidad para medir los rasgos fundamentales y superficiales. Está

fundada en la técnica estadística del análisis factorial y sirve de puente de unión entre las teorías clínicas y las experimentales.

Según Cattell (1989) la meta de la psicología y de la teoría de la personalidad es formular leyes que permitan predecir la conducta en muchas condiciones. Su definición de personalidad se basa en la predicción: "personalidad es aquello que permite predecir lo que una persona hará en determinada situación". Cattell hace hincapié que existen muchas variables motivacionales, entre ellas, las direcciones de meta, presiones ambientales y condiciones de incentivos, que han de ser cuidadosamente tamizadas. Supone que la teoría de la personalidad aún está en transición o formación. Considera que los psicólogos de hoy han descuidado los aspectos hereditarios de la personalidad. Acentúan la estructura de la personalidad con respecto a su pasado biológico y a sus determinantes sociales. Todo interés de Cattell por la teoría de la personalidad y su dinámica surgió de hallazgos hechos en investigaciones continuas y no de escritos especulativos (Bischof, 1977).

Cattell divide los rasgos de la personalidad en tres modalidades: temperamento, dinámica y capacidad: a menudo los rasgos del temperamento se alían con las características constitucionales del cuerpo. Los rasgos dinámicos se relacionan con el inicio de actos conductuales. Los rasgos de capacidad miden o expresan la eficiencia de la personalidad en una conducta tendiente a resolver problemas cognitivos.

El elemento estructural básico en su teoría, es el rasgo. El rasgo representa tendencias reactivas generales e indican características de conducta del sujeto que son relativamente permanentes. El rasgo implica una configuración y regularidad de conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones. Algunos rasgos pueden ser comunes a todos los individuos, y otros pueden ser exclusivos de un individuo. Ciertos rasgos pueden estar determinados por la herencia otros por el ambiente. Algunos rasgos están relacionados con motivos, que son los rasgos dinámicos, y otros guardan relación con la capacidad y el temperamento. Se puede establecer una distinción entre:

- Los rasgos superficiales: son expresivos de conductas, que superficialmente pueden aparecer unidas, pero que de hecho no covarían conjuntamente, ni tienen una raíz, causal común. Estos rasgos pueden ser descubiertos a través de métodos subjetivos.

- Los rasgos fuente o rasgos profundos: son expresivos de una relación de conductas que covarían conjuntamente, de modo que forman una dimensión de personalidad unitaria e independiente. Para descubrir estos rasgos se ha de acudir a los procedimientos estadísticos del análisis factorial. Según Cattell hay tres fuentes de datos para descubrir estos rasgos profundos: los datos procedentes de la vida, los datos del cuestionario y los datos de los tests objetivos.

Los rasgos se refieren a las características singulares; incluyen aspectos del temperamento, motivación, adaptación, habilidad y valores. Puede pensarse que un rasgo es una dimensión continua que vincula dos disposiciones opuestas como reservado - extrovertido, tímido - aventurero, las personas pueden ocupar una posición entre los dos extremos.

Cattell distingue entre ergios y sentimientos:

- Ergios: son factores que reflejan las fuerzas de los impulsos biológicos innatos.

- Sentimientos: son factores que reflejan pautas de conducta determinadas por el ambiente.

Un ergio es una tendencia innata a reaccionar de una forma específica ante ciertos objetivos. La expresión externa puede haber sido afectada por el proceso de socialización, pero existe un marcado carácter innato, teniendo en cuenta que estos ergios van asociados a cualidades emocionales y objetivos biológicos que permanecen constantes en diversas culturas.

Ejemplos de ergios son: apareamiento (sexo), seguridad-miedo, autoafirmación, gregarismo, protección parental, exploración (curiosidad), sensualidad, atracción y constructividad.

Los sentimientos tienen su fuente en instituciones sociales como la familia o la escuela. Representan pautas de actitudes no innatas sino adquiridas. Por ejemplo: el sentimiento religioso, el sentimiento profesional, y el sentimiento del sí mismo.

Una misma conducta puede ser expresión de diversas actitudes, las cuales, pueden relacionarse con sentimientos y ergios muy diversos.

Es decir, una sola conducta puede dar satisfacción a impulsos muy diversos.

Según Cattell (cit. Por Cattell y Eysenck, 1983) los rasgos están determinados por la influencia de la herencia y del ambiente.

La conducta del individuo ante una situación dependerá de los rasgos de su personalidad pertinentes a dicha situación, y de otras variables transitorias que pueden intervenir en esta situación. Un ejemplo de estas variables transitorias es el estado; si alguien está angustiado en determinado momento, su conducta se verá influida por el estado de ansiedad experimentado en ese momento.

Gordon Allport consideró que los rasgos constituían el medio más útil para describir la personalidad de un individuo. El rasgo es una predisposición a responder de una forma particular.

El cuestionario de rasgos fundamentales de Cattell explora 16 Factores o Rasgos de primer orden de la personalidad y elabora cuatro Rasgos más de segundo orden. Los 16 factores básicos están identificados de la siguiente manera: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3, & Q4; y cinco factores de segundo orden. A continuación se ofrece una descripción de cada uno de estos factores para facilitar la comprensión de lo que se está explorando. Cada factor o Rasgo tiene una estructura BIPOLAR y su significación precisa en cada uno de dichos polos:

Factores de Primer Orden

Afabilidad (A): El **Factor A** mide el carácter gregario del individuo; el grado en que la persona busca establecer contacto con otras personas porque encuentra satisfactorio y gratificante el relacionarse con éstas.

Razonamiento (B): El **Factor B** mide inteligencia en base al predominio del pensamiento abstracto o del pensamiento concreto; considerando el predominio del

abstracto como característico de una persona de inteligencia mayor y el concreto como indicador de una inteligencia menor.

Estabilidad (C): El **Factor C** está relacionado a la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea; determina específicamente la fortaleza de ego.

Dominancia (E): El **Factor E** mide el grado de control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros seres humanos; se determina en términos de si es dominante o es sumiso.

Animación (F): El **Factor F** está relacionado al nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales.

Atención normas (G): El **Factor G** mide la internalización de los valores morales; estructuralmente se explora el superego según descrito por Freud.

Atraviesamiento (H): El **Factor H** mide la reactividad del sistema nervioso en base a la tendencia en la persona de un dominio parasimpático o simpático.

Sensibilidad (I): El **Factor I** se utiliza para medir el predominio, ya sea de los sentimientos o del pensamiento racional, en la persona en su toma de decisiones al conducirse en su diario vivir.

Vigilancia (L): El **Factor L** explora la identidad social del individuo; específicamente mide en que grado la persona se siente identificado o unido a la raza humana en general

Abstracción (M): El **Factor M** se basa en que los humanos pueden percibir de dos modos. La primera manera de percibir se nutre del contacto directo entre los cinco sentidos y el ambiente. La otra forma se compone mayormente de un diseño interno de conexión subliminal de pensamientos y especulaciones que van organizando la información

Privatividad (N): El **Factor N** está relacionado a las máscaras sociales; describe en que grado las personas se ocultan, mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás.

Aprensión (O): El **Factor O** explora la auto-estima de las personas en base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Este factor no pretende categorizar a las personas entre altas y bajas auto-estimas ya que el nivel al momento de la prueba puede ser uno de carácter transitorio, influenciado por eventos recientes.

Apertura al Cambio (Q1): El **Factor Q1** explora la orientación psicológica hacia el cambio

Autosuficiencia (Q2): El **Factor Q2** mide el grado de dependencia de la persona

Perfeccionismo (Q3): El **Factor Q3** explora los esfuerzos del individuo por mantener una congruencia entre su yo ideal y su yo real; moldeándose de acuerdo a patrones establecidos y aprobados por la sociedad.

Tensión (Q4): El **Factor Q4** mide las sensaciones desagradables que tienden a acompañar la excitación del sistema nervioso autónomo; comúnmente conocida como tensión nerviosa.

Factores de Segundo Orden: Ansiedad (QI); Extraversión (QII); Socialización (QIII); Independencia (QIV).

Estos factores están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo el Factor A el de mayor influencia. La interpretación de los factores se basa en cuán alta (8, 9 ó 10) o baja (1, 2 ó 3) es la puntuación obtenida para cada uno de éstos. Por esta razón es que se habla de que una persona sea, por ejemplo, A+ o A-; y así sucesivamente con los demás factores. No obstante, no todas las personas son uno o el otro, sino que caen en algún punto del continuo entre estos dos polos (+ & -). A continuación se muestra una descripción de cada uno de estos factores para facilitar la comprensión de lo que se está explorando con la prueba (Eysenck y Eysenck 1987).

Combinaciones de varios factores relacionados entre sí dan paso a lo que se conoce como los factores de segundo orden del 16PF. Para comprender la relevancia de los factores de segundo orden, es necesario considerar que los 16 factores básicos de la prueba, descritos en la sección anterior, están dirigidos a rasgos específicos de la personalidad. Esta especificidad repercute en que al analizarlos por separado se dificulte un poco el obtener de primera intención una clara visión general de la personalidad. Los factores de segundo orden proveen información para un entendimiento más amplio de la personalidad, pues la describen en base a una menor cantidad de rasgos más generales (Pelechano, 1996).

Factores de segundo orden:

El primer factor de segundo orden del 16PF distingue entre introversión y extraversión. Este factor se deriva de la combinación de los factores primarios A, F, H y Q2. A las personas que puntúan bajo en este factor se les describe como introvertidos. Estas personas tienden a ser tímidas, inhibidas y autosuficientes. Los que obtienen puntuaciones altas son extrovertidos. Estos son individuos desinhibidos socialmente que tienen la capacidad de establecer y mantener contactos interpersonales.

De la combinación de los factores primarios O, Q4, C, Q3, L y H surge el factor de segundo orden que mide los niveles de ansiedad de la persona. Las personas que obtienen bajas puntuaciones tienen un bajo nivel de ansiedad y se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de sí mismos. No obstante, puntuaciones extremadamente bajas pueden ser indicativas de falta de motivación. Los que obtienen altas puntuaciones son descritos como individuos con alto nivel de ansiedad. Estos tienden a ser inseguros, tensos, emocionalmente inestables, tímidos y desconfiados. Niveles de ansiedad extremadamente altos perjudican la ejecución de la persona y pueden causarle disturbios físicos y desajustes psicológicos.

El tercer factor de segundo orden, se basa en la combinación de los siguientes factores: I, M, A, Q1, F, E, & L. A los que obtienen bajas puntuaciones se les cataloga como individuos de sensibilidad emocional, pues están fuertemente influenciados por sus emociones. Son personas gentiles, imaginativas, distraídas, taciturnas y afectuosas hacia los demás. Tienen intereses artísticos o culturales, y son personas liberales que están abiertas a nuevas experiencias. En el polo opuesto del factor se encuentran las personas que la prueba describe como "tough poise". Estos individuos son prácticos, independientes, realistas, conservadores, dominantes, asertivos, competitivos y reservados. Se mantienen distanciados, tratan a los demás con desconfianza y les complace el criticar a otros.

El cuarto factor de segundo orden combina los factores E, H, Q1, L, O, N, G, Q2 & M para distinguir entre independencia y sometimiento. Bajas puntuaciones son indicativas de personas sometidas a las preferencias, expectativas y exigencias de otros. Son personas humildes, dóciles, tímidas, conservadoras, inseguras, y moralistas que dependen por completo del grupo al que pertenezcan. Puntuaciones altas son características de personas independientes. Estas son personas asertivas, agresivas, autosuficientes, desconfiadas, desinhibidas y radicales que no demuestran interés o necesidad por ser aceptados socialmente.

El quinto y último factor de segundo orden utiliza una combinación entre los factores G y Q3 para proveer una idea del control por el superego en la persona. Los que obtienen altas puntuaciones en este factor tienen un alto control por el superego; lo cual indica que han internalizado por completo las reglas que se le han impuesto. Son personas moralistas, persistentes, concienzudas, compulsivas, extremadamente controladas y muy precisas socialmente. Los que obtienen bajas puntuaciones tienen un bajo control por su superego. Estos individuos se rigen por un sistema alterno y personalizado, dándole énfasis a sus impulsos y necesidades; no se dejan llevar por las reglas establecidas por la sociedad en que viven.

El cuestionario de personalidad de 16 factores de Cattell (denominado 16 FP) es un instrumento de valoración objetiva, elaborado mediante investigación psicológica, con el fin de ofrecer, en el menor tiempo posible, una visión muy completa de la personalidad. Es la respuesta del autor en el ámbito de los cuestionarios a la demanda de una prueba que diese la mayor cantidad de información, en el tiempo más corto y acerca del número más grande de rasgos de la personalidad.

Para una descripción de los 16 rasgos, ver ficha técnica en el anexo 3.

El propósito del estudio fue conocer si existe algún o algunos rasgos comunes o bien representativos de la personalidad que tiendan a correlacionarse significativamente respecto a los factores involucrados en la motivación extrínseca, es decir identificar aquellas características conductuales que responde positivamente ante estímulos externos proporcionados por su ambiente laboral, se aplicó el cuestionario 16 Factores de la Personalidad (16 FP) de R. Cattell, y se desarrolló un cuestionario preliminar sobre la Motivación Laboral Extrínseca a 70 maestras que laboran en escuelas privadas de educación primaria. Se llegó a identificar la presencia de 6 rasgos de la personalidad, en donde dos de ellos (Autosuficiencia y Afabilidad) se correlacionan positiva y significativamente con los 5 factores obtenidos del cuestionario de Motivación Laboral Extrínseca, solo uno de los rasgos (Tensión) presentó una correlación significativa en dirección negativa con los 5 factores, mientras que los rasgos de Estabilidad y Vigilancia mantienen una correlación positiva con 4 de los factores de la Motivación Laboral Extrínseca y únicamente la aprensión se correlaciona con un solo factor.

Con los resultados obtenidos se podrán encausar las características individuales de quienes realizan diversas funciones educativas de nivel básico a un entorno laboral más a fin a sus condiciones y así se podrá aprovechar al máximo el potencial del recurso humano de la mejor manera y por ende se coadyuvará al logro de los objetivos y programas de trabajo y, por supuesto, en la satisfacción laboral del personal involucrado

5 MÉTODO:

El propósito del presente estudio fue conocer si existe algún o algunos rasgos de la personalidad definidos en la Teoría de la personalidad de Cattell y que tiendan a correlacionarse significativamente respecto a los factores involucrados en la motivación laboral, es decir identificar aquellas características conductuales que responde positivamente ante estímulos proporcionados por su ambiente laboral. Para tal fin se aplicó el cuestionario de los 16 Factores de la Personalidad (16 FP) de R. Cattell, y se desarrolló un cuestionario preliminar sobre la Motivación laboral a 70 maestras que laboran en escuelas privadas de educación primaria. A continuación se describe el método empleado para el desarrollo del presente trabajo.

5.1 Planteamiento del Problema:

Arancibia, Herrera y Strasser (1999), señalan que algunos estudios en América Latina sugieren que lo que sucede dentro de la sala de clases indica que el elemento central de la calidad de una determinada escuela tiene que ver con el comportamiento del profesor. Los resultados de estas investigaciones entregan evidencias de que hay un cambio en el rendimiento académico en alumnos de ciertos profesores, independientemente de los antecedentes familiares del niño y las características de la institución escolar. Por lo tanto, concluyen que existe un campo de estudio específico en relación a las características personales y actitudinales. Por lo anterior se desea conocer ¿Cuál o cuales de los 16 factores predominantes de la teoría de la personalidad de Cattell, se correlacionan con los factores de la motivación laboral, en maestras de escuelas privadas de educación básica?

5.2 Objetivo general

Conocer qué rasgos de la personalidad, definidos en los 16 factores predominantes de la teoría de la personalidad de R. Cattell, muestran correlación respecto a los factores de la motivación laboral, en maestras de escuelas privadas de educación básica, a fin de proponer programas de trabajo (académicos y/o organizacionales) de acuerdo a las características individuales de los docente y con ello propiciar el incremento de su desempeño, así como de la eficiencia y de la satisfacción en el trabajo de los mismos y por ende una mejor calidad escolar.

5.3 Objetivo específico.

Identificar de entre los 16 factores de la personalidad de Cattell, aquel o aquellos rasgos que muestren un coeficiente de correlación estadísticamente significativa, a fin de establecer la magnitud (valor numérico) y la dirección de la correlación (positiva o negativa), respecto a los factores de la motivación laboral, en maestras de escuelas privadas de educación básica.

5.4 Tipo de Estudio

Con el propósito de evaluar la relación que existe entre los rasgos de la personalidad de la teoría de Cattell y los Factores obtenidos del cuestionario de la Motivación laboral se llevó a cabo un estudio descriptivo de tipo Correlacional.

5.5 Diseño

Se utilizó un diseño No experimental tipo Transversal Correlacional, dado que las variables en estudio ya se presentaron en un momento determinado.

5.6 Variables

Variables de clasificación

Edad
Estado civil
Nivel de estudios

Variables Independientes

16 Factores de la Personalidad (16 FP) de la teoría de R. Cattell los cuales se enlistan a continuación.

Factor A: Afabilidad.

Factor B: Razonamiento.

Factor C: Estabilidad.

Factor E: Dominancia.

Factor F: Animación.

Factor G: Atención normas.

Factor H: Atrevimiento.

Factor I: Sensibilidad.

Factor L: Vigilancia.

Factor M: Abstracción.

Factor N: Privatividad.

Factor O: Aprensión.

Factor Q1: Apertura al Cambio.

Factor Q2 Autosuficiencia.

Factor Q3 Perfeccionismo.

Factor Q4 Tensión.

Variables Dependientes:

5 factores del cuestionario de Motivación laboral consistentes en:

Factor 1: Posibilidad de Participación en el trabajo

Factor 2: Agrado en el trabajo

Factor 3: Identificación en el trabajo

Factor 4: Ambiente de cooperación en el trabajo

Factor 5: Esfuerzo e involucramiento en el trabajo

5.7 Definición conceptual

Variables de clasificación

Edad: Tiempo transcurrido en años que una persona ha vivido desde que nació.

Escolaridad: Preparación escolar que ha adquirido una persona durante su vida.

Estado civil: Estado que compromete o no a un individuo con otro en matrimonio de forma legal

Soltera.- Persona que no se ha unido a otra en matrimonio o unión libre.

Casada.- Persona que se ha unido legalmente a otra.

Divorciada.- Persona que se ha separado legalmente de su unión matrimonial.

Viuda.- Persona cuyo cónyuge murió.

Unión libre.- Persona que se ha unido con otra persona para vivir sin estar legalmente casada.

Variables Independientes

16 Factores de la Personalidad (16 FP) de la teoría de R. Cattell definidos conceptualmente de la siguiente forma:

Afabilidad (A): Carácter gregario del individuo; el grado en que la persona busca establecer contacto con otras personas porque encuentra satisfactorio y gratificante el relacionarse con éstas.

Razonamiento (B): Inteligencia en base al predominio del pensamiento abstracto o del pensamiento concreto; considerando el predominio del abstracto como característico de una persona de inteligencia mayor y el concreto como indicador de una inteligencia menor.

Estabilidad (C): Estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea; determina específicamente la fortaleza de ego.

Dominancia (E): Control que tiende a poseer la persona en sus relaciones con otros seres humanos; se determina en términos de si es dominante o es sumiso.

Animación (F): Nivel de entusiasmo evidente en contextos sociales.

Atención normas (G): Internalización de los valores morales; estructuralmente se explora el superego según descrito por Freud.

Atrevimiento (H): Reactividad del sistema nervioso en base a la tendencia en la persona de un dominio parasimpático o simpático.

Sensibilidad (I): Predominio, ya sea de los sentimientos o del pensamiento racional, en la persona en su toma de decisiones al conducirse en su diario vivir.

Vigilancia (L): Identidad social del individuo; específicamente mide en que grado la persona se siente identificado o unido a la raza humana en general

Abstracción (M): Se basa en que los humanos pueden percibir de dos modos. La primera manera de percibir se nutre del contacto directo entre los cinco sentidos y el ambiente. La otra forma se compone mayormente de un diseño interno de conexión subliminal de pensamientos y especulaciones que organizan la información.

Privatividad (N): Máscaras sociales; describe en que grado las personas se ocultan, mostrando sólo aquellos rasgos que generen las respuestas que desean obtener de los demás.

Aprensión (O): Auto-estima de las personas en base a tendencias a experimentar culpa o inseguridades. Este factor no pretende categorizar a las personas entre altas y bajas auto-estimas ya que el nivel al momento de la prueba puede ser uno de carácter transitorio, influenciado por eventos recientes.

Apertura al Cambio (Q1): Orientación psicológica hacia el cambio

Autosuficiencia (Q2): Grado de dependencia de la persona

Perfeccionismo (Q3): Esfuerzos del individuo por mantener una congruencia entre su yo ideal y su yo real; moldeándose de acuerdo a patrones establecidos y aprobados por la sociedad.

Tensión (Q4): Sensaciones desagradables que tienden a acompañar la excitación del sistema nervioso autónomo; comúnmente conocida como tensión nerviosa (Eysenck y Eysenck, 1987).

Variable Dependiente

Motivación laboral extrínseca: Interés o fuerza externa que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar (Peiró y Prieto, 1996).

5.8 Definición operacional

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN

Edad: Edad actual de las maestras reportada en el instrumento, de acuerdo a la distribución obtenida.

Escolaridad: Se trabajará con grupos de acuerdo a la siguiente distribución:

Bachillerato (preparatoria, técnico, carreras cortas).

Licenciatura.

Maestría

Estado civil: Se trabajara con personas solteras, casadas, con unión libre, divorciadas o viudas.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Cuestionario del 16 Factores de la Personalidad (16 FP) de la teoría de R. Cattell, el cual contienen 187 ítems, ofreciendo una cantidad de 10 a 13 ítems para la medida de cada factor. El tiempo de administración que se requiere es de 45 a 60 minutos. Los 16 factores básicos, están ordenados de acuerdo a su repercusión sobre la conducta en general, siendo el Factor A el de mayor influencia y Q4 el de menor influencia. Cada factor se califica en una escala de 8, 9 ó 10 como un rasgo alto y de entre 1, 2 ó 3 como un rasgo bajo. Con lo que finalmente se puede identificar a un factor como A+ o A-.

Variable Dependiente

Motivación: Se elaboró un instrumento específicamente para maestras de escuelas privadas de educación básica, consistente en 21 reactivos contenidos en 5 factores (Anexo 1): 1) Posibilidad de Participación; 2) Identificación; 3) Agrado por el trabajo; 4) Esfuerzo e involucramiento en el trabajo y 5) Ambiente de cooperación en el trabajo, con una escala numérica tipo Likert de cinco opciones de respuesta:

5.9 Hipótesis de investigación

Ho. Los rasgos predominantes de personalidad y la Motivación laboral en maestras de escuelas privadas de educación básica, no presentan correlaciones estadísticamente significativas.

Hi. Existe correlación estadísticamente significativa entre los rasgos predominantes de personalidad y la Motivación laboral en maestras de escuelas privadas de educación básica.

5.10 Sujetos

Los sujetos se seleccionaron a través de un método no probabilístico de tipo propositivo. La muestra constó de 70 maestras de 10 escuelas privadas de educación básica (nivel primaria) de la zona oriente (Deleg. Iztapalapa e Iztacalco) y sur (Deleg. Coyoacan) de la Ciudad de México.

Criterios de inclusión y exclusión:

Se incluyeron en la muestra exclusivamente maestras de escuelas privadas de educación básica del turno matutino y que al momento del estudio que se encontraran laborando y que a su vez contaran con al menos un año de antigüedad en adelante en la actual escuela.

5.11 Instrumentos

Cuestionario de los 16 Factores de la Personalidad (16 FP) de la teoría de R. Cattell

Cuestionario preliminar de Motivación laboral Extrínseca

5.12 Procedimiento

Se solicitó las autorizaciones correspondientes a los Directores de cada plantel quienes a su vez indicaron la fecha y la hora en el que se podían llevar a cabo las aplicaciones. De acuerdo a su criterio se formaron grupos de maestras para que se presentaran en determinado día a contestar los cuestionarios.

Cada aplicación se llevó a cabo entre las 10:00 y 14:00 hrs., dependiendo de la disposición de las maestras en cada una de las escuelas. En ocasiones se formaron grupos de entre 5 maestras como mínimo y 10 maestras como máximo. Los grupos formados por menos de 5 integrantes fueron entrevistados en un solo día, mientras que aquellos grupos superiores a 6 integrantes fueron divididos en dos secciones a fin de ser entrevistados cada uno en un día por separado. Lo anterior a fin de no interferir demasiado en las actividades de las maestras. Las encuestas se llevaron a cabo en las salas de maestros, con iluminación natural, o cuando no había actividad escolar en el aula de la profesora.

Una vez reunidas en el lugar designado, las maestras fueron distribuidas de tal manera que entre cada una de ellas hubiera una distancia de 1.50 cm, a fin de no propiciar ninguna distracción entre las encuestadas. Posteriormente se les informó sobre el objetivo de los cuestionarios (Personalidad y Motivación laboral) y se les leyó las instrucciones para contestarlos, comunicándoles que sólo disponían de dos horas para la resolución de los mismos.

El total de las aplicaciones tuvo una duración de cuatro semanas.

Una vez contestado los cuestionarios se procedió a transformar las puntuaciones brutas a puntuaciones estándar del cuestionario de Personalidad, para posteriormente capturar los resultados de ambos cuestionarios en tablas estadísticas para elaborar las correlaciones y las operaciones correspondientes. Para la elaboración de los análisis se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

5.13 Análisis Estadístico

Se realizó un análisis de frecuencia para describir la muestra de las maestras de escuelas privadas de educación básica por Edad, Escolaridad y Estado Civil y así mismo un análisis de correlación de Spearman para conocer las relaciones de las variables de clasificación de escolaridad y estado civil respecto a los rasgos de personalidad y la motivación laboral.

Y a fin de obtener las relaciones existentes de los ítems del cuestionario preliminar sobre la de Motivación laboral, se aplicó el método de extracción de componentes principales y un análisis de Factores con rotación Varimax, para posteriormente obtener la confiabilidad de los factores a través de un análisis de Alfa de Cronbach.

Se utilizó un análisis de Correlación de Pearson para conocer la magnitud y la dirección de las relaciones entre los 16 factores de la personalidad propuestos en la teoría de Cattell y los 5 factores obtenidos del cuestionario preliminar de la Motivación laboral.

RESULTADOS

Con base en los datos sociodemográficos registrados en la hoja anexa al cuestionario de Motivación laboral, del análisis factorial realizado al cuestionario de Motivación Laboral y de los registros obtenidos del cuestionario de personalidad de 16 FP de la teoría de Cattell, a continuación se presentan los resultados obtenidos a sus respectivos análisis estadísticos.

En cuanto a la frecuencia de edades de las maestras, se cuenta con un 50% de mujeres entre 22 a 35 años, (35 maestras), seguido de éste se encuentra el rango de los 36 a 45 años con 23 maestras, el cual representa el 33%. Los rangos más bajos son los de las edades entre 46 a 55 años y el de 56 años en adelante con un total de 12 maestras (ver tabla 1).

Tabla 1.- Distribución de frecuencias de edades por rangos para la muestra de 70 maestras de escuelas privadas de educación básica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE 22 A 35 ANOS	35	50	50	50
DE 36 A 45 ANOS	23	32.86	33	83
DE 46 A 55 ANOS	7	10	10	93
DE 56 ANOS EN ADELANTE	5	7.14	7	100
Total	70	100	100	
Total	70	100		

En cuanto a la escolaridad el 50 % de la muestra cuenta con estudios de Licenciatura; un 38.57% Bachillerato y sólo el 11.43% cuenta con Maestría (ver tabla 2).

Tabla 2.- Distribución de Nivel Escolar para la muestra de 70 maestras de escuelas privadas de educación básica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
LICENCIATURA	35	50.00	50.00	89.00
BACHILLERATO	27	38.57	39.00	39.00
MAESTRIA	8	11.43	11.00	100.00
Total	70	100.00	100.00	
Total	70	100.00		

Como se muestra en la tabla 3 los porcentajes más altos respecto al estado civil de las 70 maestras, se encuentra en aquéllas que están casadas con un 43%, el 34% son solteras, un 16% divorciadas y sólo un 7% de la población manifestaron ser viudas.

Tabla 3.- Distribución del Estado Civil para la muestra de 70 maestras de escuelas privadas de educación básica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLTERAS	24	34.29	34.00	34.00
CASADAS	30	42.86	43.00	77.00
DIVORCIADAS	11	15.71	16.00	83.00
VIUDAS	5	7.14	7.00	100.00
Total	70	100.00	100.00	
Total	70	100.00		

ANÁLISIS FACTORIAL DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

Para determinar la estructura de las interrelaciones de los ítems del cuestionario de Motivación laboral aplicado a la muestra que participó en éste estudio se realizó un Varimax. De acuerdo a la agrupación obtenida por el estudio estadístico, el instrumento quedó reducido a 21 reactivos organizados en 5 factores denominados de la siguiente forma: 1) Posibilidad de participación; 2) Identificación; 3) Agrado por el Trabajo; 4) Esfuerzo e Involucramiento en el Trabajo y 5) Ambiente de Cooperación en el Trabajo. Cada uno de los factores con el siguiente nivel de confiabilidad: factor 1 $\alpha = .6861$; factor 2 $\alpha = .6840$; factor 3 $\alpha = .6025$; factor 4 $\alpha = .6555$ y factor 5 $\alpha = .6006$; siendo por lo tanto, el más confiable el factor 1 de Posibilidad de Participación. La confiabilidad total es de un .6370 y una varianza total de 57.52% (ver tabla 4).

Tabla 4.- Tabla que muestra la agrupación de los 21 ítems del cuestionario de Motivación laboral.

POSIBILIDAD DE PARTICIPACION		FACTORES				
		1	2	3	4	5
13	SIENTO QUE SOY UTIL EN ESTE TRABAJO	0.8478				
20	MIS COMPANERAS VALORAN MI TRABAJO	0.8437				
19	SOY IMPORTANTE PARA EL GRUPO EN EL QUE TRABAJA	0.7955				
17	EL TRABAJO QUE REALIZO ES VALORADO POR MIS SUPERVISORES	0.7761				
16	ME SIENTO TOMADA EN CUENTA EN MI TRABAJO	0.5181				
VARIANZA EXPLICADA 17.08 %		CONFIABILIDAD .6861				
IDENTIFICACION		FACTORES				
		1	2	3	4	5
1	ME MOTIVA EL TRABAJO QUE REALIZO		0.8522			
5	SI LA TAREA NO LA TERMINO SATISFACTORIAMENTE ME SIENTO INSATISFECHA CONMIGO MISMO		0.6551			
8	ME ESFUERZO POR TERMINAR MI TRABAJO		0.5509			
11	ESTOY COMPROMETIDA CON MI TRABAJO		0.5241			
12	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO		0.4734			
14	ME SIENTO PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO DE ESTA ESCUELA					
VARIANZA EXPLICADA 11.30 %		CONFIABILIDAD .6840				
AGRADO POR EL TRABAJO		FACTORES				
		1	2	3	4	5
3	ES AGRADABLE PARA MI LLEGAR A MI TRABAJO			0.7033		
7	DISFRUTO DE MI TRABAJO			0.6183		
18	AL FINAL DE CADA JORNADA DE TRABAJO ME SIENTO SATISFECHA			0.5415		
VARIANZA EXPLICADA 10.66 %		CONFIABILIDAD .6025				
ESFUERZO E INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO		FACTORES				
		1	2	3	4	5
9	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE REALIZO ES IMPORTANTE PARA OTROS				0.7406	
10	ME ESFUERZO POR SER LA MEJOR EN MI TRABAJO				0.7348	
6	ME SIENTO INVOLUCRADA PARA HACER BIEN MI TRABAJO				0.6171	
VARIANZA EXPLICADA 10.37 %		CONFIABILIDAD .6555				
AMBIENTE DE COOPERACION EN EL TRABAJO		FACTORES				
		1	2	3	4	5
15	CUANDO NO HAY A LGUIEN QUE REALICE EL TRABAJO OFREZCO MI AYUDA					0.6838
21	EL AMBIENTE DE TRABAJO ES DE RESPETO					0.6376
2	ME GUSTA DAR MI OPINION PARA MEJORAR LA FORMA DE TRABAJAR					0.6141
4	ESTOY DE BUEN HUMOR CUANDO TRABAJA					0.5790
VARIANZA EXPLICADA 8.09 %		CONFIABILIDAD .6006				
Varianza Total 57.52%		CONFIABILIDAD TOTAL = .6370				

**ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE LA EDAD Y DEL
CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EXTRÍNSECA.**

Con la ayuda del coeficiente de Correlación de Pearson (r) se determinó la fuerza y la dirección de las relaciones entre los factores del cuestionario de motivación y los datos sociodemográficos.

En las correlaciones entre los factores del cuestionario de Motivación laboral y los datos sociodemográficos se encuentra que: entre mayor Edad en las maestras habrá menor Esfuerzo e Involucramiento en las tareas que se realicen (-0.3828), con una significancia del 0.0360 (ver tabla 5).

Tabla 5.- Correlación entre la edad para la muestra de 70 maestras de escuelas privadas de educación básica respecto al factor esfuerzo e involucramiento del cuestionario de Motivación laboral.

		ESFUERZO E INVOLUCRAMIENTO
EDAD	Correlación de P.	-0.3828
	Sig. (bilateral)	0.0360
	N	70

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS DE LAS RESPUESTAS POR FACTOR
DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL**

A continuación se presenta el análisis de frecuencias de los factores del cuestionario de Motivación laboral.

En cuanto al factor de Posibilidad de Participación el 78% de las maestras encuestadas mostraron que siempre están involucradas en el trabajo y que se esfuerzan por sus tareas. Sólo un 20% dijo que casi siempre o pocas veces se esfuerzan e involucran con su trabajo (ver tabla 6).

Tabla 6.- Tabla que muestra las frecuencias obtenidas del factor esfuerzo e involucramiento en el trabajo del cuestionario de Motivación laboral

Nivel	Code	% de respuestas
NUNCA	0	2
POCAS VECES	1	8
CASI SIEMPRE	2	12
SIEMPRE	3	78
Total		100

En cuanto a lo que se refiere a la Identificación, el 68.7% de las maestras mostraron estar siempre motivadas, sólo 29.2% demostró que casi siempre o pocas veces están motivadas. (ver tabla 7)

Tabla 7.- Tabla que muestra las frecuencias obtenidas del factor identificación en el trabajo del cuestionario de Motivación laboral

Nivel	Código	Frecuencia	% de respuestas
NUNCA	0	9	2.2
POCAS VECES	1	41	10
CASI SIEMPRE	2	79	19.2
SIEMPRE	3	283	68.7
Total		412	100

En los reactivos referentes al Agrado por el Trabajo, el 67.6% de las encuestadas dijeron que siempre sienten agrado por el trabajo. Mientras que el 29.4% demostró que casi siempre o pocas veces sienten agrado por el trabajo (ver tabla 8)

Tabla 8.- Tabla que muestra las frecuencias obtenidas del factor agrado por el trabajo del cuestionario de Motivación laboral

Nivel	Código	Frecuencia	% de respuestas
NUNCA	0	6	2.9
POCAS VECES	1	2	1
CASI SIEMPRE	2	58	28.4
SIEMPRE	3	138	67.6
Total		204	100

En cuanto a la Posibilidad de participación en el trabajo, el 45 % de las maestras mostró que casi siempre o pocas veces reciben reconocimiento por su trabajo. El 45% dijo que siempre recibía reconocimiento en el trabajo (ver tabla 9).

Tabla 9.- Tabla que muestra las frecuencias obtenidas del factor posibilidad de participación en el trabajo del cuestionario de Motivación laboral.

Nivel	Código	Frecuencia	% de respuestas
NUNCA	0	25	7.4
POCAS VECES	1	82	24.1
CASI SIEMPRE	2	80	23.5
SIEMPRE	3	153	45
Total		340	100

Respecto al Ambiente de Cooperación, el 54.2% de las encuestadas dijeron que casi siempre o que pocas veces había un ambiente de cooperación dentro de su área de trabajo. Mientras que el 44% dijo que siempre había cooperación en su trabajo (ver tabla 10).

Tabla 10.- Tabla que muestra las frecuencias obtenidas del factor ambiente de cooperación en el trabajo del cuestionario de Motivación laboral

Nivel	Código	Frecuencia	% de respuestas
NUNCA	0	5	1.8
POCAS VECES	1	50	18.3
CASI SIEMPRE	2	98	35.9
SIEMPRE	3	120	44
Total		273	100

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS RESPECTO A LOS FACTORES DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

En el siguiente apartado se muestran las correlaciones de Pearson para la variable sociodemográfico edad y la correlación de Spearman para las variables: nivel de estudios y estado civil, respecto a los rasgos de personalidad del cuestionario 16 FP.

Tabla 11.- Tabla que muestra las correlaciones obtenidas de las variables sociodemográficas de edad y estudios respecto los rasgos de animación, apertura al cambio y estabilidad del cuestionario de Motivación laboral

		ANIMACIÓN	APERTURA AL CAMBIO	ESTABILIDAD
EDAD	Correlación de Pearson	-0.3698	-0.2654	0.2391
	Sig. (bilateral)	0.0026	0.034	0.047
	N	70	70	70
ESTUDIOS	Correlación de Spearman	0.3655	0.2603	0.4872
	Sig. (bilateral)	0.0071	0.0018	0.0374
	N	70	70	70
**	La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			
*	La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			

Como se puede observar en la Tabla 11 el personal de mayor Edad pierde el entusiasmo en el área laboral, con una correlación negativa media del -0.3698 y con una significancia del 0.0026, de igual forma con una correlación negativa débil de -0.2654 y con una significancia de 0.0340 se muestra que no están dispuestas al cambio, sin embargo a mayor edad son más Estables (significancia del 0.0470 y una correlación positiva débil de 0.2391). Por su parte las personas con un grado mayor de Estudios son más entusiastas (significancia del 0.0071 y una correlación positiva de 0.3655), aceptan las propuestas al cambio (significancia del 0.0018 y una correlación positiva débil de 0.2603) y más estables (significancia del 0.0374 y una correlación positiva media de 0.4872). La variable sociodemográfica estado civil no mostró correlación.

ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL 16 FP DE LA TEORÍA DE CATTELL RESPECTO A LOS 5 FACTORES CUESTIONARIO MOTIVACIÓN LABORAL

Con la ayuda del análisis correlación de Pearson se analizó las correlaciones entre los cuestionarios de los 16 factores de la personalidad de la teoría de Cattell y de cuestionario preliminar de Motivación laboral.

El cuestionario de motivación dividido en los cinco factores siguientes: 1) Posibilidad de participación, 2) Agrado, 3) Identificación, 4) Ambiente de cooperación y 5) Esfuerzo e involucramiento, se relaciona con determinados rasgos de personalidad encontrados en las encuestadas tales como: Autosuficiencia, Afabilidad, Tensión, Estabilidad, Vigilancia y Aprensión.

El rasgo de Autosuficiencia se relaciona con todos los factores del cuestionario de motivación, siendo las fuerzas de esta relación las siguientes:

Autosuficiencia y Posibilidad de participación con una correlación positiva media de 0.4296 y a un nivel de significancia del 0.0056; Autosuficiencia y Agrado con una correlación positiva débil de 0.298 y con una significancia del 0.0031. Autosuficiencia e Identificación con una correlación positiva media de 0.4287 y a una significancia del 0.0009. Autosuficiencia y Ambiente de Cooperación con una correlación positiva media igual a 0.3264 y una significancia del 0.0400. Autosuficiencia y esfuerzo e involucramiento con una correlación positiva media igual a 0.4045 y una significancia de 0.0014

El rasgo de Afabilidad se relaciona con todos los factores del cuestionario de motivación, siendo las fuerzas de esta relación las siguientes:

Afabilidad y Posibilidad de participación con una correlación positiva media de 0.5283 y a un nivel de significancia del 0.0036; Afabilidad y Agrado con una correlación positiva fuerte de 0.6832 y con una significancia del 0.0032. Afabilidad e Identificación con una correlación positiva media de 0.4922 y a una significancia del 0.0281. Afabilidad y Ambiente de Cooperación con una correlación positiva media igual a 0.4632 y una significancia del 0.0079. Afabilidad y Esfuerzo e Involucramiento con una correlación positiva media igual a 0.5847 y una significancia de 0.0109

El rasgo de Tensión se relaciona con todos los factores del cuestionario de motivación, siendo las fuerzas de esta relación las siguientes:

Tensión y Posibilidad de participación con una correlación negativa media de -0.3662 y a un nivel de significancia del 0.0049; Tensión y Agrado con una correlación media de -0.4002 y con una significancia del 0.0323. Tensión e Identificación con una correlación negativa baja de -0.3734 y a una significancia del 0.0171. Tensión y Ambiente de Cooperación con una correlación negativa media igual a -0.4753 y una significancia del 0.0239. Tensión y Esfuerzo e Involucramiento con una correlación negativa débil igual a -0.285 y una significancia de 0.0043

En cuanto a la Estabilidad y el Agrado existe una correlación media de 0.5863 y con una significancia del 0.0024. Estabilidad e Identificación con una correlación media de 0.3674 y a una significancia del 0.0568. Estabilidad y Ambiente de Cooperación con

una correlación baja igual a 0.25 y una significancia del 0.0354. Estabilidad y Esfuerzo e Involucramiento con una correlación media igual a 0.432 y una significancia de 0.0007.

La Vigilancia y el Agrado presentan una correlación baja de 0.3012 y con una significancia del 0.0194. Vigilancia e Identificación con una correlación baja de 0.2803 y a una significancia del 0.0234. Vigilancia y Ambiente de Cooperación con una correlación media igual a 0.4034 y una significancia del 0.0004. Vigilancia y Esfuerzo e Involucramiento con una correlación media igual a 0.3854 y una significancia de 0.0073.

Por último la Aprensión se correlaciona únicamente con la Identificación con una correlación negativa baja de 0.2803 y a una significancia del 0.0145.

Tabla 12.- Tabla que muestra las correlaciones de 5 rasgos de la personalidad del cuestionario de Cattell respecto y los 5 factores obtenidos del cuestionario preliminar de Motivación laboral de 70 maestras de escuelas privadas de educación básica

		POSIBILIDAD DE PARTICIPACIÓN.	AGRADO	IDENTIFICACIÓN	AMBIENTE DE COOPERACIÓN	ESFUERZO E INVOLUCRAMIENTO.
AUTOSUFICIENCIA	Correlación de P.	0.4296	0.298	0.4287	0.3264	0.4045
	Sig. (bilateral)	0.0056	0.0031	0.0009	0.04	0.0014
	N	70	70	70	70	70
AFABILIDAD	Correlación de P.	0.5283	0.6832	0.4922	0.4632	0.5847
	Sig. (bilateral)	0.0036	0.0032	0.0281	0.0079	0.0109
	N	70	70	70	70	70
TENSIÓN	Correlación de P.	-0.3662	-0.4002	-0.3734	-0.4753	-0.285
	Sig. (bilateral)	0.0049	0.0323	0.0171	0.0239	0.0043
	N	70	70	70	70	70
ESTABILIDAD	Correlación de P.	0.0311	0.5863	0.3674	0.25	0.432
	Sig. (bilateral)	0.172	0.0024	0.0568	0.0354	0.0007
	N	70	70	70	70	70
VIGILANCIA	Correlación de P.	0.4201	0.3012	0.2803	0.4034	0.3854
	Sig. (bilateral)	0.1205	0.0194	0.0234	0.0004	0.0073
	N	70	70	70	70	70
APRENSIÓN	Correlación de P.	0.1131	0.324	-0.207	0.3558	0.4539
	Sig. (bilateral)	0.2033	0.1289	0.0145	0.1454	0.2311
	N	70	70	70	70	70

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El ser humano está compuesto por varios factores como lo son: la personalidad, la motivación y que además por naturaleza está llamado a formar grupos. Se sabe que los rasgos que caracterizan a los seres humanos como individuos afectarán los grupos que formen y que sin duda también influirá en la actividad o pasividad que tomen ante los acontecimientos cotidianos.

Litwin y Stinger (1978) coinciden en que las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Ahora bien, con los resultados obtenidos en este estudio se llegó a identificar que maestras de educación básica que se encuentran en un ambiente de trabajo como el de las escuelas privadas existe la presencia de 6 rasgos de la personalidad, en donde dos de ellos (Autosuficiencia y Afabilidad) se correlacionan positiva y significativamente con los 5 factores obtenidos del cuestionario preliminar de Motivación laboral, solo uno de los rasgos (Tensión) presentó una correlación significativa en dirección negativa con los 5 factores, mientras que los rasgos de Estabilidad y Vigilancia mantienen una correlación positiva con 4 de los factores de la Motivación laboral extrínseca y únicamente la aprensión se correlaciona con un solo factor.

De lo anterior se observa que aquellas maestras cuya personalidad reflejen un grado elevado de satisfacción por establecer contacto con las personas (Afabilidad), es decir, aquellas que tienen una mayor disposición hacia el afecto, que tiendan a ser más cariñosas, expresivas, dispuestas a cooperar, generosas, activas, y que no temen las críticas que puedan hacerse de su persona, así como de aquellas características que se acompañen de rasgos de Autosuficiencia, como aquellas que acostumbran tomar decisiones sin preocuparse por las opiniones ajenas y que hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás, y por último que esos rasgos estén aunadas a los rasgos que se caracterizan primordialmente por la ausencia de Tensión nerviosa, cuya existencia sea rija por la tranquila el relajamiento, la calma y la paciencia, mostrarán una clara motivación cada vez que se vean rodeadas de factores extrínsecos como: la participación en la toma de decisiones (Luc Brunet, 1999); en la fijación de metas junto con los supervisores (Dessler, 1991); participación en decisiones relativas a su propio trabajo (Peiró y Prieto, 1996).

Los resultados demuestran que la motivación laboral extrínseca en maestras de educación básica se ve influenciada significativamente por rasgos de la personalidad como el autocontrol y la estabilidad, mientras personalidades imaginativas, suspicaces y escrupulosas tienden a verse influidas en menor medida en la Motivación laboral extrínseca en su trabajo.

Por otra parte mientras las maestras muestren conductas de autocontrol se sentirán más motivadas, con mayor esfuerzo y cooperación en el trabajo. Pero mientras más

impulsivas, sobreexcitadas y tensas estén, menor será su cooperación y se esforzarán e involucrarán menos en sus labores.

Desde el punto de vista de la Psicología de la personalidad, el concepto de la motivación indica que las características internas influyen en otros aspectos del funcionamiento de la persona. Dadas las diferencias individuales en los motivos, nuestros motivos y maneras de expresarnos juegan un papel importante al darnos un sello particular como personas. Nuestros motivos son una parte importante de la personalidad, tanto en ellos mismos como por ellos mismos, así como en la relación e influencia en otros elementos de la personalidad (Pervin, 1998).

La estabilidad emocional de la persona y la manera en que se adapta al ambiente que le rodea, determina el agrado por su trabajo, se esforzaran y se involucran más en las actividades y además cooperarán más en las tareas.

La edad no es un factor determinante en la Motivación laboral extrínseca, sin embargo a medida que aumenta la edad de las maestras es notoria su disminución en cuanto al esfuerzo e involucramiento en las relaciones de trabajo.

Por otra parte, las maestras con baja autoestima o con tendencias a experimentar culpa o inseguridades (Aprensión), se identificarán en menor proporción con respecto a sus funciones educativas.

En una organización, por ejemplo de índole educativo, que espera resultados y un alto nivel de productividad de sus empleadas, es recomendable vincular las expectativas individuales y organizacionales con los rasgos de la personalidad, con el propósito de satisfacer, simultáneamente, la relación individuo-organización.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (Solana, 1983).

Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún mas, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes.

En la Motivación laboral, es importante reconocer que las diferencias individuales de las personas, los valores personales y las capacidades del individuo, son factores determinantes para el logro de los objetivos y/o metas de las organizaciones.

De acuerdo al enfoque situacional de la motivación humana cada persona es concebida como un sistema individual y complejo de necesidades biológicas, motivos psicológicos, valores y percepciones. Tal sistema mantiene su equilibrio interno frente a los cambios y las demandas externas que continuamente le impone la fuerza del ambiente que lo rodea. En las transacciones con el ambiente organizacional, las personas están motivadas por el deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que enfrenta, o de dominarlos (Zepeda, 1999). Cada persona es un sistema individual y particular que incluye motivaciones, estándares de valores personales y

esquemas de percepción del ambiente externo. Motivos, valores y percepciones están muy interrelacionados: lo que una persona percibe en una situación particular está determinado por sus valores, rasgos y motivos.

Las diferencias individuales están en función de una gran cantidad de variables físicas, biológicas y sociales; las cuales tienen una explicación cada vez más válida y confiable en el constructo personalidad, es decir en términos psicológicos; el proceso de construcción del objeto de estudio de la psicología pareciera que llega a su fin con la definición clara de personalidad, y así mismo se estaría iniciando el proceso de construcción de las grandes teorías psicológicas.

La personalidad es el objeto de estudio de la psicología porque permite comprender de manera válida y confiable las diferentes manifestaciones del ser humano que se estructuran a partir de relaciones significativas.

El psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

En el ambiente organizacional el psicólogo tiene una interacción muy basta en dónde ejercer una constante adaptación individuo-organización dada la variabilidad de las condiciones ambientales, así como de las constantes transformaciones del entorno, estructuras y procesos de trabajo, etc. Ante esto, es importante ajustar los cambios y/o mejorar entre el factor humano y el ambiente laboral, bajo las condiciones inescrutables de los rasgos preponderantes de la personalidad y su influencia en la motivación laboral, así coadyuvar a través de las herramientas y métodos psicológicos para la superación de problemas concretos, el aumento de efectividad organizacional y finalmente en el bienestar y mejoramiento de los aspectos humanos en el ambiente laboral.

En todo nivel de trabajo psicológico, se debe considerar qué relación de la personalidad adquiere mayor significado, para de esa manera poder planificar la intervención correspondiente. En el caso de la entrevista y la observación, los objetivos fundamentales son la reconstrucción de las relaciones significativas que una persona ha establecido en la formación de su personalidad. La personalidad como objeto de trabajo es una guía de acción que hay que saber descifrar (Clay y Wakeley, 1977).

El maestro continuará siendo uno de los medios principales para el mejoramiento de la propuesta educativa. Un aspecto fundamental es lograr mejorar los conocimientos y destrezas de los maestros. Toda discusión acerca de la eficacia de las escuelas termina al considerar que no existe transformación alguna en el sistema educativo que no pase por el docente. Es aquí donde hay que concentrar todos los esfuerzos y también el grueso de los recursos si se quiere hacer de la escuela el vehículo para el desarrollo de seres altamente competitivos.

ANEXOS

1

Este cuestionario es anónimo decir que no es necesario que ponga su nombre, por lo anterior le agradecemos contestar con la mayor honestidad posible a las preguntas que a continuación se presentan

Ejemplo:	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
MI TRABAJO ME MOTIVA	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input checked="" type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
COMO SE MUESTRA EN ESTE EJEMPLO, EL SUJETO CONTESTÓ EN EL NUMERO 2, LO CUAL INDICA QUE CASI SIEMPRE LO MOTIVA				

	CREO QUE:	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	ME MOTIVA EL TRABAJO QUE REALIZO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
2	ME GUSTA DAR MI OPINIÓN PARA MEJORAR LA FORMA DE TRABAJAR	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
3	ES AGRADABLE PARA MI LLEGAR A MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
4	ESTOY DE BUEN HUMOR CUANDO TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
5	SI LA TAREA NO LA TERMINO SATISFACTORIAMENTE ME SIENTO INSATISFECHA CONMIGO MISMO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
6	ME SIENTO INVOLUCRADA PARA HACER BIEN MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
7	DISFRUTO DE MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
8	ME ESFUERZO POR TERMINAR MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
9	SIENTO QUE EL TRABAJO QUE REALIZO ES IMPORTANTE PARA OTROS	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
10	ME ESFUERZO POR SER LA MEJOR EN MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
11	ESTOY COMPROMETIDA CON MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
12	ME GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
13	SIENTO QUE SOY ÚTIL EN ESTE TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
14	ME SIENTO PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO DE ESTA ESCUELA	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
15	CUANDO NO HAY ALGUIEN QUE REALICE EL TRABAJO OFREZCO MI AYUDA	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
16	ME SIENTO TOMADA EN CUENTA EN MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
17	EL TRABAJO QUE REALIZO ES VALORADO POR MIS SUPERVISORES	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
18	AL FINAL DE CADA JORNADA DE TRABAJO ME SIENTO SATISFECHA	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
19	SOY IMPORTANTE PARA EL GRUPO EN QUE TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
20	MIS COMPAÑERAS VALORAN MI TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>
21	EL AMBIENTE DE TRABAJO ES DE RESPETO	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>

ANEXO 2

EJEMPLOS																		
1. Me gusta ver juegos deportivos entre equipos a) si, b) en ocasiones, c) no.	3. El dinero no trae la felicidad. a) si (cierto), b) intermedio, c) no (falso).	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
2. Prefiero a la gente que: a) es reservada, b) es termada, c) hace amigos rápidamente.	4. Mujer es a niña como gato es a: a) gallo, b) perrito, c) niño.	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>1</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>															

HOJA DE RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO 16 FP,

PUESTO _____
SEXO _____ **EDAD** _____ **FECHA** _____
 (M o F) (AÑOS Y MESES)

1 <input type="checkbox"/>	26 <input type="checkbox"/>	51 <input type="checkbox"/>	76 <input type="checkbox"/>	101 <input type="checkbox"/>	126 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
1	2	A	A	2	A
2	27 <input type="checkbox"/>	52 <input type="checkbox"/>	77 <input type="checkbox"/>	102 <input type="checkbox"/>	127 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
A	1	A	B	1	B
3	28 <input type="checkbox"/>	53 <input type="checkbox"/>	78 <input type="checkbox"/>	103 <input type="checkbox"/>	128 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
A	1	B	1	B	1
4	29 <input type="checkbox"/>	54 <input type="checkbox"/>	79 <input type="checkbox"/>	104 <input type="checkbox"/>	129 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
C	2	1	C	2	C
5	30 <input type="checkbox"/>	55 <input type="checkbox"/>	80 <input type="checkbox"/>	105 <input type="checkbox"/>	130 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
C	1	C	1	C	C
ASEGURESE DE QUE SE VEAN SUS MARCACIONES. BORRE COMPLETAMENTE CUALQUIER RESPUESTA QUE QUIERA CAMBIAR					
6	31 <input type="checkbox"/>	56 <input type="checkbox"/>	81 <input type="checkbox"/>	106 <input type="checkbox"/>	131 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
E	2	E	E	2	E
7	32 <input type="checkbox"/>	57 <input type="checkbox"/>	82 <input type="checkbox"/>	107 <input type="checkbox"/>	132 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
E	1	E	F	2	F
8	33 <input type="checkbox"/>	58 <input type="checkbox"/>	83 <input type="checkbox"/>	108 <input type="checkbox"/>	133 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
F	1	F	1	F	1
9	34 <input type="checkbox"/>	59 <input type="checkbox"/>	84 <input type="checkbox"/>	109 <input type="checkbox"/>	134 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
G	2	1	G	2	G
10	35 <input type="checkbox"/>	60 <input type="checkbox"/>	85 <input type="checkbox"/>	110 <input type="checkbox"/>	135 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
H	1	H	1	H	1
11	36 <input type="checkbox"/>	61 <input type="checkbox"/>	86 <input type="checkbox"/>	111 <input type="checkbox"/>	136 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
I	2	I	I	2	I
12	37 <input type="checkbox"/>	62 <input type="checkbox"/>	87 <input type="checkbox"/>	112 <input type="checkbox"/>	137 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
I	1	I	I	1	I
13	38 <input type="checkbox"/>	63 <input type="checkbox"/>	88 <input type="checkbox"/>	113 <input type="checkbox"/>	138 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
L	2	L	L	2	L
14	39 <input type="checkbox"/>	64 <input type="checkbox"/>	89 <input type="checkbox"/>	114 <input type="checkbox"/>	139 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
M	2	L	L	2	L
15	40 <input type="checkbox"/>	65 <input type="checkbox"/>	90 <input type="checkbox"/>	115 <input type="checkbox"/>	140 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
M	1	M	M	1	M
16	41 <input type="checkbox"/>	66 <input type="checkbox"/>	91 <input type="checkbox"/>	116 <input type="checkbox"/>	141 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
N	2	N	N	2	N
17	42 <input type="checkbox"/>	67 <input type="checkbox"/>	92 <input type="checkbox"/>	117 <input type="checkbox"/>	142 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
N	1	N	N	1	N
18	43 <input type="checkbox"/>	68 <input type="checkbox"/>	93 <input type="checkbox"/>	118 <input type="checkbox"/>	143 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	2	O	O	2	O
19	44 <input type="checkbox"/>	69 <input type="checkbox"/>	94 <input type="checkbox"/>	119 <input type="checkbox"/>	144 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	1	O	O	1	O
20	45 <input type="checkbox"/>	70 <input type="checkbox"/>	95 <input type="checkbox"/>	120 <input type="checkbox"/>	145 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	1	O	O	1	O
21	46 <input type="checkbox"/>	71 <input type="checkbox"/>	96 <input type="checkbox"/>	121 <input type="checkbox"/>	146 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	2	O	O	2	O
22	47 <input type="checkbox"/>	72 <input type="checkbox"/>	97 <input type="checkbox"/>	122 <input type="checkbox"/>	147 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	1	O	O	1	O
23	48 <input type="checkbox"/>	73 <input type="checkbox"/>	98 <input type="checkbox"/>	123 <input type="checkbox"/>	148 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	2	O	O	2	O
24	49 <input type="checkbox"/>	74 <input type="checkbox"/>	99 <input type="checkbox"/>	124 <input type="checkbox"/>	149 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	1	O	O	1	O
25	50 <input type="checkbox"/>	75 <input type="checkbox"/>	100 <input type="checkbox"/>	125 <input type="checkbox"/>	150 <input type="checkbox"/>
a	a	a	a	a	a
b	b	b	b	b	b
c	c	c	c	c	c
O	1	O	O		

ANEXO 3

CARACTERÍSTICAS DEL CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16 PF.

1. FICHA TÉCNICA

- * Nombre original: " Sixteen Personality factor Questionnaire (16 PF). Institute for personality and Ability Testing, Champaign, Illinois, U.S.A.
- * Autor: R. B. Cattell
- * Nombre en la adaptación española: Cuestionario de personalidad 16 PF.
- * Administración para efectos de la investigación: colectiva.
- * Duración: Variable, 45 a 60 minutos en la forma A
- * Significación: Apreciación de dieciséis rasgos de primer orden y cuatro de segundo orden de la personalidad; posible medida de la Distorsión motivacional y de la Negación en la forma A.
- * Baremación: Tablas de decatipos para varones y mujeres, adolescentes y adultos, para la forma A.

REFERENCIAS

- Amiel-Lebigre, F, Debesse, M., Landsheere, G. Leon, A., Mailaret, G., Mollo, S. (1980). La función docente. Barcelona: Oikos-tau, S. A. Ediciones.
- Arancibia, V., Herrera P., y Strasser, K. (1999). Psicología de la Educación. México: Alfaomega
- Armstrong, M (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Editorial Legis.
- Ausbel, D. (1978). Psicología Educativa. México: Trillas
- Beltran, J. y Genovard, C. (1999). Psicología de la instrucción II. Áreas curriculares. Madrid: Editorial Síntesis.
- Bermúdez J. (1991). Psicología de la Personalidad. Vol. I. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bischof, L. (1977). Interpretación de las teorías de la personalidad. México: Trillas.
- Bolles, R. (1976). Teoría de la Motivación. México: Trillas.
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico, y Consecuencias. México: Trillas.
- Carrell, M., Jennings, D. y Heavrin, C. (1997). Fundamentos de la conducta organizacional. New Jersey: Prentice Hall.
- Carver Ch. y Sélter M. (1997). Teorías de la Personalidad. México: Prentice May.
- Cattell H. B. (1989). Lo profundo de la personalidad. Aplicación del 16 FP. México: Manual Moderno.
- Cattell H., y Eysenck, H. (1983). La Personalidad Teoría y Medida. Madrid: Fundamentos.
- Chiavenato I. (1992). Introducción a la Teoría de la Administración. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw Hill.
- Ciscar, C. y Uria M. (1988). Organización Escolar y Acción Directiva. Madrid: Narcea S.A.
- Clapier-Valladon S. (1987). Las teorías de la Personalidad. Barcelona: Paidotribo.
- Clay, H. y Wakeley, J. (1977). Psicología de la conducta industrial. México: McGraw Hill.

- Cofen C. y Appley M. (1979). Psicología de la Motivación. México: Trillas.
- Cofer, Ch. (2000). Motivación y Emoción. México: Limusa.
- Cohen, J. (1973). Psicodinámica de la Personalidad. Mexico: Trillas.
- Colom, B. (1998). Psicología de las Diferencias Individuales. Madrid: Ediciones Pirámide.
- David H. y Brancken H. (1977). Teorías de la Personalidad. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Davis K. y Newstrom J. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
- De Faria, F. (1999). Desarrollo Organizacional. México: Limusa.
- Dessler, G. (1991). Administración de personal. México: Prentice-Hall.
- Dubin R. (1974). Las Relaciones Humanas en la Administración. México: C.E.C.S.A.
- Espinosa, G. (1997). Motivación. Mercado: Conceptos & Herramientas de. En http://www.mercado.com.ar/mercado/mo/lazzati/cap21/htm/CAP_21.asp. Cuaderno N.21.
- Eysenck, H y Eysenck, M. (1987). Personalidad y diferencias Individuales. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Fadiman J. y Frager R. (1979). Teorías de la Personalidad. México: Harla.
- Feldman, R. (1998). Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.
- Fernández-Abascal E. (1997). Psicología General. Motivación y Emoción. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Ferraro, E. (1995). Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Buenos Aires: Primo Editora.
- Franklin, E. (1999). Organización de Empresas. México: McGraw Hill.
- Genovese, C. (2002). Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios. Argentina. [www.uch.edu.ar/rhh/Recursos Humanos/Clima Laboral/Gestion de RRHH y Motivacion - monografia.doc](http://www.uch.edu.ar/rhh/Recursos%20Humanos/Clima%20Laboral/Gestion%20de%20RRHH%20y%20Motivacion%20-%20monografia.doc)
- Gerena, G. (1999). Las Muchas Caras de la Motivación. España: Cambio Positivo
- Goldstein A. y Krasner, L. (1987). La Psicología Aplicada Moderna. Madrid: Ediciones Pirámide.

- González J. L. (1987). Psicología de la Personalidad. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gordon, J. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall/Pearson
- Grados, J. (1988). Inducción Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno
- Hall R. (1996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall.
- Haller B. (1974). Psicología General. México: Harla.
- Haro, L. (1973). Relaciones Humanas. México: Edicol.
- Harsch, C. (1994). Identidad del Psicólogo. México: Addison Wesley Longman.
- Henson, K. y Eller, B. (2000). Psicología educativa para la enseñanza eficaz. México: Internacional Thomson Editoriales, S. A. de C. V.
- Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). Administración del comportamiento Humano. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1974). Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?. México: HBR.
- Ivancevich, J. y Mattenson, M. (1992). Estrés y trabajo. México: Trillas.
- Ivancevich, J. y Matteson, M. (1985). Estresores Colectivos. México: Trillas.
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. New York: In C. L.
- Kaufman, R. (1977). Planificación de sistemas educativos. México: Trillas
- Katz, D. y Kahn, R. (1977). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Klausmeier, H. y Goodwin, W. (1977). Psicología Educativa. México: Harla.
- Koontz, H. y Wehrlich, H. (1994). Administración: Una Perspectiva Global. México: McGraw Hill.
- Korman, A. (1979). Psicología Industrial y de las Organizaciones. Madrid: Morova.
- Lagache D. (1978). Los Modelos de la Personalidad. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Lawrence A. (1996). La Ciencia de la Personalidad. Madrid: McGraw Hill.
- Lemus, L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.
- Lindgren, H. (1972). Psicología de la enseñanza. Madrid: Aguilar.
- Maristany, J. (1972). Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones. Buenos Aires: Editorial Edilí.

- Martínez, V. (1998).Diagnóstico Administrativo. México: Trillas.
- Marx, M. H. y Hillix, W. A. (1983).Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneos. México: Paidós
- Maslow, A. (1987).Psicología de la Personalidad. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Meza, A. y Carballeda, P. (2003).El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas. <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm>
- Millán F. (2000). La capacitación y actualización de docentes: un proceso permanente. Revistas de educación y cultura de la sección 47 de SNTE. <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/millan7.htm>
- Mucchielli, A. (1988).Las Motivaciones. Barcelona: Paidotribo.
- Muchinsky, P. (1994).Psicología Aplicada al Trabajo. España: Desclée de Brouner.
- Murillo, S. (1990). Relaciones Humanas. México: Ed. Limusa.
- Nelly, W. A. (1972). Psicología de la educación. Madrid: Ediciones Morata.
- Owens, R. (1992). La escuela como Organización. México: Santillana Aula XXI.
- Peiró, J. M. y Preito, F. (1996).Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. 2. Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M. y Salvador, A. (1993). Control del Estrés Laboral. Madrid: Eudema Psicología.
- Pelechano, V. (1996).Psicología de la Personalidad. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
- Pervin, L. (1998).La Ciencia de la Personalidad. Madrid: McGraw Hill.
- Reddin, B. (1994).La Organización Orientada a Resultados. México: Ediciones Paidós.
- Reeve, J. (1998).Motivación y Emociones. Madrid: McGraw Hill.
- Reig E. (1996).Modelos de Motivación. México: Mcgraw Hill
- Rieme. (2002).Red Iberoamericana de Investigación sobre Eficacia Escolar y Mejora de la Escuela. www.mec.es/cide/rieme
- Robbins, P. (1996).Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez D. (1999).Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.
- Rodríguez Estrada, M. (1999).Desarrollo Motivacional. México: McGraw Hill.
- Rodríguez, E. (1999).La administración Moderna del personal. México: ACAFSA.

- Rodríguez, M. (1996). Psicología del Mexicano en el Trabajo. México: McGraw Hill.
- Royce, J. E. (1967). Personalidad y Salud Mental. México: Herrero S. A.
- Rüssel A. (1968). Psicología del Trabajo. Madrid: Morata
- Secretaria Educación Pública. (2000). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal en México. (<http://www.sep.gob.mx/work/appsite/acuerdo/acu0.htm>).
- Shein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Simone Clapier-Valladon, (1987). Las Teorías de la Personalidad. Barcelona: Biblioteca Central.
- Smith, H. y Wakeley, J. (1988). Psicología de la Conducta Industrial. México: McGraw Hill
- Solana, R. (1983). Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Stagner, R. (1976). Psicología de la Personalidad. México: Trillas.
- Turcotte, R. (1986). Calidad de Vida en el Trabajo. México: Trillas.
- Valdez S. (1998). Diagnostico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas
- Werther, W. y Davis, H. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Zepeda, F. (1994). Introducción a la Psicología. México: Alambra Mexicana.
- Zepeda, F. (1999). Psicología Organizacional. México: AWL
- Zorrilla, M. (2002). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 4 (2). <http://redie.ens.uabc.mx/vol4no2/contenido-zorrilla.html>
- Zumalabe J. y Maganto C. (1990). Tendencias actuales en el estudio y evaluación de la personalidad. España: Servicio Editorial del País Vasco.