



**SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**

DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO  
PROFESIONAL DE CARRERA Y CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES

SECRETARÍA  
DE SALUD

**SALUD**

**CLIMA ORGANIZACIONAL  
SU RELACION CON EL FACTOR HUMANO.**



**HAYDEÉ ROMERO SÁNCHEZ  
ROSA MARÍA JARAMILLO SOLORIO**

**2012**

# INDICE

Introducción  
Presentación.  
Objetivo general.

TEMA I. Clima Laboral.  
Objetivo terminal de aprendizaje.  
Objetivos específicos de aprendizaje.  
Introducción.  
1.1 Contextualización del Clima Organizacional.  
1.2 Elementos que integran el Clima Organizacional.  
1.3 Características del Clima Organizacional.  
1.4 Tipos de Clima Organizacional  
1.5 Tipos de Liderazgo.

TEMA II. Autoestima.  
Objetivo terminal de aprendizaje.  
Objetivos específicos de aprendizaje.  
Introducción.  
2.1 Definición de autoestima.  
2.2 Desarrollo de la autoestima  
2.3 Componentes de la autoestima.  
2.4 Tipos de autoestima.

TEMA III. Motivación.  
Objetivo terminal de aprendizaje.  
Objetivos específicos de aprendizaje.  
Introducción.  
3.1 Definición de motivación.  
3.2 Fuentes de la motivación.  
3.3 Características de la motivación.  
3.4 Teorías de Motivación.

TEMA IV. Manejo del estrés.  
Objetivo terminal de aprendizaje.  
Objetivos específicos de aprendizaje.  
Introducción.  
Objetivos de aprendizaje.  
4.1 Definición de estrés.  
4.2 Causas.  
4.3 Estrés laboral.  
4.4 Diagnóstico.  
4.5 Tratamiento.

Conclusiones.

Bibliografía.

## INTRODUCCION.

El presente curso: “Clima Laboral, su relación con el factor humano”, nos ayudará a comprender la forma en que algunos de sus componentes como la autoestima, la motivación y el estrés interactúan e influyen en la calidad del clima laboral.

Al hablar de *Clima Organizacional*, nos estaremos refiriendo al ambiente que se genera en algún área de trabajo y los diversos elementos que lo componen, tanto estructurales, como humanos.

En relación a *Autoestima*, revisaremos algunos conceptos relacionados con su conformación y desarrollo. Cómo a partir de la evaluación que hacemos de nuestra mente, nuestra conciencia y en general de nuestra persona, nos sentimos más o menos competentes para afrontar los desafíos de la vida y considerarnos merecedores de la felicidad.

Sobre el tema de *Motivación*, veremos cómo aunque el proceso motivacional puede ser el mismo para todas las personas, la respuesta es individual y depende de diversos factores como el tiempo, la manera de recibir el estímulo, el conocimiento y las necesidades de cada individuo.

En *Estrés* revisaremos algunos aspectos teóricos, repercusiones físicas y psíquicas del estrés; distinguiremos fuentes potencialmente estresantes, en especial las relacionadas con nuestro ambiente laboral, algunos mecanismos de afrontamiento y técnicas de relajación.

En suma, el participante, en este curso, podrá identificar cómo sus características individuales influyen en su clima laboral y poner en práctica estrategias que le permitan optimizarlo.

## **PRESENTACION.**

La Secretaría de Salud es una Institución compleja y diversa, tanto en sus funciones como en su estructura y en el equipo humano que en ella labora. Ahora bien, las tareas que tiene a su cargo esta Institución requieren de un alto sentido de responsabilidad por parte de sus servidores públicos.

Dado que las personas somos primordialmente entes sociales, que pasamos la mayor parte de nuestra vida interactuando con otras personas, es imprescindible buscar un mayor conocimiento de aspectos emocionales como la autoestima, la motivación y el estrés; ubicarlos y reconocerlos en nosotros mismos en las diferentes etapas de nuestro ciclo vital y así llegar a una mejor comprensión de nuestras conductas y respuestas, en el ambiente familiar, social y laboral.

El poder conocernos, reconocernos y aceptarnos, nos permite hacer lo propio con los demás, a través de relaciones de aceptación de los comportamientos diferentes al nuestro, de respeto y reconocimiento a todas las personas con las que interactuamos.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Que al terminar el curso, el participante identifique los factores emocionales, que influyen en el clima organizacional y aplique los conocimientos adquiridos en su realización personal.

## TEMA I. CLIMA LABORAL.

*“Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.”*  
**M. Gandhi.**

*Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás,  
también he de tolerar los defectos del mundo  
hasta que pueda encontrar el secreto  
que me permita ponerles remedio.*  
**M. Gandhi**

### Objetivo Terminal de aprendizaje.

*Al terminar la unidad, el participante identificará  
los elementos que forman parte del clima organizacional,  
que repercuten en su desempeño laboral.*

### Objetivos específicos de aprendizaje.

Al finalizar la unidad, el participante:

- Señalará las características del clima organizacional.
- Mencionará los tipos de clima organizacional.
- Definirá al clima organizacional considerando los conceptos revisados durante el curso.
- Enunciará los elementos que integran el clima organizacional.

## **INTRODUCCION.**

El clima organizacional es considerado como: la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización, la importancia de éste radica en que puede favorecer o no a los empleados para que sientan satisfacción al realizar sus actividades, y por ende logren un mejor desempeño en sus áreas de trabajo, ya que este clima actúa directamente sobre las actividades y los estados de ánimo de las personas.

Es importante mencionar que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo y símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas, por lo que la cultura organizacional es única en cada área y el clima laboral es diferente en cada una.

### **1.1 Contextualización del Clima Organizacional.**

El concepto de clima organizacional tuvo su auge a partir de la década de los 60's, aunado a la definición de Desarrollo Organizacional. Ambos temas tienen influencia de la Teoría General de Sistemas planteada por Von Bertalanffy.

Encontramos que el concepto de Clima tiene diversas acepciones y que muchas de ellas dejan de lado algunas características, pues conforme fue avanzando su estudio se han encontrado más rasgos de Clima Organizacional.

No obstante, los rasgos que permanecen constantes en todas las definiciones aluden a las percepciones y descripciones que hacen los empleados del ambiente.

Cuando hablamos de percepciones se hace referencia a las sensaciones y comprensiones que experimentan los sujetos, pero siempre de manera muy particular; mientras que las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones experimentadas.

Es decir, cada reacción está sujeta a la percepción que el individuo tenga de la situación, por lo que se toma en cuenta la forma en cómo ve las cosas y no la realidad objetiva.

De esta manera, Furnham (2001), afirma que "...el clima laboral es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que influyen sobre quienes trabajan en ella." (Pág. 601)

Por su parte, Rodríguez (2005), comenta que el clima organizacional "...se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo." (Pág. 161)

Escat, M. (2003) asegura que el clima organizacional son “Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo.”

Nicolás Seisdedos Cubrero referenciado por Eslava, E. (s.f.), lo define en como: Un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, en este sentido, lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es una dimensión más de la organización.

Otra definición la encontramos en la presentación del Dr. Suárez Álvarez (2008), quien afirma que el clima son las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Finalmente mencionamos una de las definiciones más importante en el ámbito organizacional, ya que en los conceptos anteriores, encontramos que el clima esta relacionado con una percepción individual, y esto genera que se pierda de vista el aspecto grupal del trabajo; mientras que Guillén y Guil (1999), abren un panorama diferente al definir al clima organizacional como ***“la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.”***

## **1.2 Elementos que integran el Clima Organizacional.**

Martínez (s.f), afirma que el clima organizacional se encuentra determinado por una serie de factores que son identificables:

1. Elementos personales de los empleados: percepciones, actitudes, personalidad, valores, aprendizajes y el estrés de cada persona que integra la organización
2. Elementos grupales de la organización: estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. Elementos conductuales: la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Elementos estructurales: macro y micro dimensiones.
5. Elementos organizacionales: evaluación, sistemas de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.



### 1.3 Características del Clima Organizacional.

Rodríguez (2005), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- a) Su grado de permanencia; es decir, el clima tiene cierta estabilidad a pesar de experimentar cambios debido a situaciones coyunturales.
- b) Impactar en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, y esta influencia es recíproca en el clima.
- c) Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- d) Ser afectado por diferentes variables estructurales como el estilo de dirección, las políticas y planes de gestión, los sistemas de contratación y despidos, etc.

Mulins, sostiene que para que el clima organizacional sea sano, es necesario que éste tenga los siguientes rasgos característicos:

1. La integración de los objetivos organizacionales y personales.
2. Una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros.
3. Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo.
4. Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización.

### 1.4 Tipos de Clima Organizacional.

Rensis Likert, ha descrito cuatro tipos de sistemas organizacionales y cada uno de ellos tiene un clima particular.

**TIPO 1. Autoritario.** Se caracteriza por la toma de decisiones adoptadas en la cumbre y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima que impera en este tipo de organización es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Subtipo I. Explotador. En este tipo de sistema, es muy notorio que no se confía en los empleados y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, la comunicación únicamente sirve para dar instrucciones y el clima que perciben los empleados es de temor.

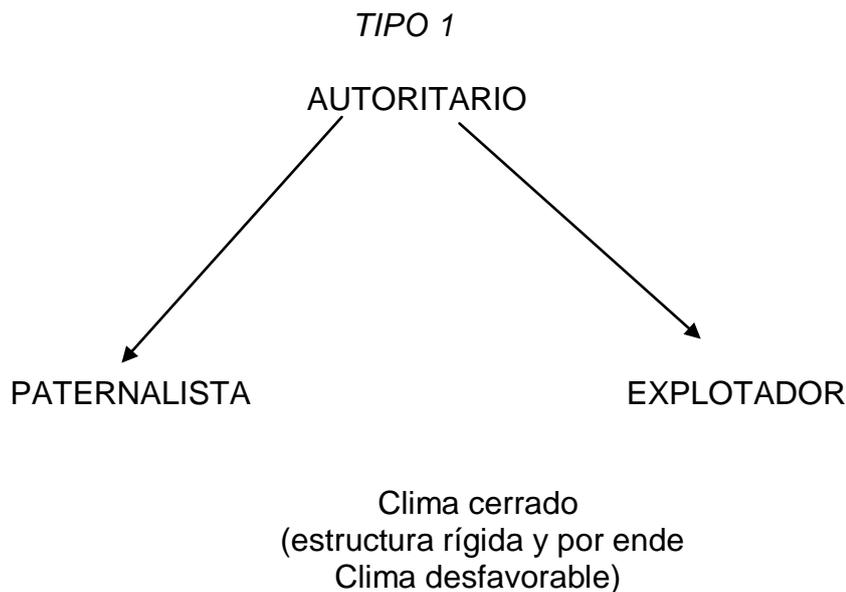
Subtipo II. Paternalista. Se caracteriza porque las decisiones también son tomadas por la cumbre y también se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el sistema autoritario. Es decir, las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de

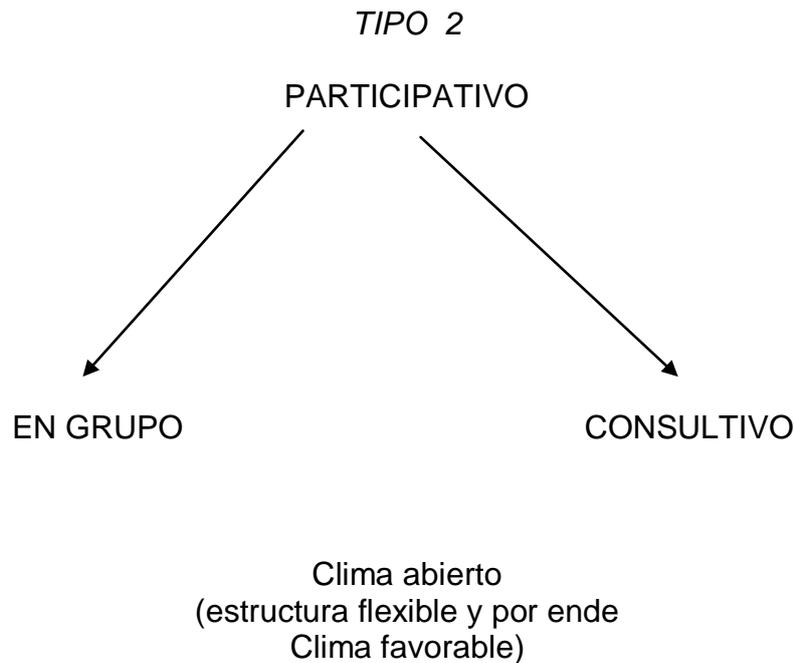
relativa flexibilidad. El clima se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide.

**TIPO 2. Participativo.** Su característica principal es que la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino que se distribuye en diferentes lugares de la organización. La comunicación es vertical y horizontal, lo que favorece una participación colectiva. El clima es de confianza y se logran objetivos altos tanto en la organización como a nivel individual.

Subtipo III. Consultivo. Existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Sigue existiendo una jerarquía, pero las decisiones específicas son tomadas por los niveles medios o inferiores. El clima es de confianza y maneja niveles altos de responsabilidad.

Subtipo IV. Participación en grupo. Cuentan con la confianza de la dirección, la toma de decisiones busca integrar a todos los niveles, la comunicación se encuentra en todos sentidos (horizontal/vertical, ascendente/descendente). Busca trabajar en función de objetivos, sin perder de vista la amistad que se genere en el trabajo. Asimismo, se forma un trabajo de corresponsabilidad.





Dentro de los estudios que se han realizado sobre Clima Organizacional juega un papel muy importante el estilo de liderazgo que ejercen los jefes, pues son ellos los responsables, en cierto modo, del clima que haya en cada una de las áreas de trabajo.

Asimismo, son ellos quienes permiten que su personal desarrolle todo su potencial o quienes lo truncan; claro, en conjunto con la persona que desee desarrollar las habilidades a partir de su propia motivación.

### **1.5 Tipos de Liderazgo.**

De acuerdo a estudios dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippit y Ralph K. White, podemos identificar tres tipos de liderazgo:

*Autoritario:* En este estilo el Líder es quien determina las políticas a seguir, es un liderazgo orientado a la tarea y la acción, asigna responsabilidades y selecciona a su gente. Se privilegia la disciplina, la obediencia al líder por sobre la eficacia.

*Democrático:* Liderazgo orientado al grupo.

Se fomenta la participación del equipo en el proceso de toma de decisiones y en la definición de la tarea. En este estilo se descentraliza el proceso de toma de decisiones, compartiéndolo con el grupo.

*Concesivo* – liberal o *Laissez Faire*: Funciones del líder dispersas, el líder casi no ejerce control, cada quien se moviliza por su cuenta, la ayuda es casi nula y existe poco orden. Es un estilo en el que el grupo toma la iniciativa adoptando el líder un papel de facilitador.

Tradicionalmente se ha creído que el líder ideal debería ser el democrático. Los estudios, particularmente los que enfatizan el enfoque situacional, plantean el hecho de que cada estilo puede ser efectivo o no, dependiendo de las circunstancias específicas y de la calidad de decisiones tomadas.

Por lo que se concluye que: *“Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias y la situación en la que ha de ejercer su liderazgo”*.

## TEMA II. AUTOESTIMA.

*“Conozco una sola definición de felicidad:  
ser un buen amigo de sí mismo”*  
**P. Solignac**

*“El peor de los males que le puede suceder al hombre  
es que llegue a pensar mal de sí mismo”.*  
**Goethe**

### Objetivo Terminal de aprendizaje.

*Al terminar la unidad, el participante identificará  
los principales factores que influyen en la  
construcción de la autoestima y los aplicará en su vida.*

### Objetivos específicos de aprendizaje.

El participante, a partir de la información revisada en esta unidad y los ejemplos estudiados:

- \* Elaborará por escrito su propia definición de autoestima.
- Enlistará al menos dos conductas que exhiben las personas con baja autoestima, autoestima inflada y alta autoestima.
- Explicará la importancia de la familia en el desarrollo de la autoestima.
- Enlistará los principales valores de la autoestima.
- Marcará la importancia del clima laboral en el desarrollo de la autoestima.

## INTRODUCCIÓN

Un aspecto muy importante de la personalidad, del logro de la identidad y de la adaptación a la sociedad es la autoestima; es decir el grado en que los individuos tienen sentimientos positivos o negativos acerca de sí mismos y de su propio valor.

¿Porque necesitamos *Autoestima*?

“Puedo ser amado por mi familia, por mi pareja, y mis amigos, y sin embargo no amarme a mí mismo...Puedo proyectar una imagen de seguridad y aplomo que engañe a todo mundo, y temblar secretamente porque me siento inútil...Puedo satisfacer las expectativas de los demás y no las mías;... puedo ser adorado por millones de personas pero despertar cada mañana con una deprimente sensación de fraude y de vacío”. (Branden, 1991).

Autoestima, es el juicio de ser apto para la vida, la experiencia de sentirse uno capaz y valioso, la conciencia de confiar en las propias capacidades...algo maravilloso, que arranca desde las autopercepciones más profundas del individuo, desde el juicio de la misma identidad personal.

“La conciencia del propio valor eleva el estado de ánimo, aumenta la alegría vital, así como el sentimiento del propio poder y fomenta así la capacidad de decisión y la de rendimiento.” (Henriz, 1974).

### 2.1 Definición de autoestima.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2007), Autoestima es la valoración generalmente positiva de sí mismo.

Jorge Bucay (2003), define a la autoestima como: la capacidad que tiene la persona de valorarse, amarse, apreciarse y aceptarse a sí mismo.

De igual manera, se hace referencia al Amor o Estima que una persona se tiene a sí misma. Quererse a sí mismo.

Por su parte, Massó, F. (1997), dice que amarse es aceptarse tal cual eres, con cualidades y defectos. Mientras que Burns (2000) la define como “Conjunto de actitudes del individuo hacia sí mismo”.

Asimismo Dov Peretz Elkins, colabora diciendo que la Autoestima es: *un silencioso respeto por uno mismo*.

Branden (1993) se refiere a la autoestima como “Una sensación fundamental de eficacia y sentido inherente de mérito” y la explica como la suma integrada de confianza y respeto hacia sí mismo. El concepto de Branden evoluciona, y en (2005) se refiere a autoestima como *la disposición a considerarse competente para*

*hacer frente a los desafíos básicos de la vida y a sentirse merecedor de la felicidad.*

**Autoestima profesional.** Gansters y Schaubroeck (2005), se refieren a la autoestima profesional como “una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva o negativa, y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, y parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral/salud.”

Por tanto, la autoestima, es el concepto que tenemos de nuestra valía, se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida; creemos que somos listos o tontos, nos gustamos o no. Los millares de impresiones, evaluaciones y experiencias reunidos se juntan en un sentimiento positivo hacia nosotros mismos o, por el contrario, en un incómodo sentimiento de no ser lo que esperábamos.

## **2.2 Desarrollo de la autoestima.**

El punto de partida para que un niño, y posteriormente un adulto disfrute de la vida, (inicie y mantenga relaciones positivas con los demás, sea autónomo y capaz de aprender) se encuentra en la valía personal de sí mismo o autoestima.

La comprensión que el individuo logra de sí mismo, por ejemplo de que es sociable, eficiente, flexible, está asociada con una o más emociones respecto a tales atributos.

Son varios los grupos que determinan nuestra autoestima; desde el momento en que nacemos, somos afectados por las personas que nos rodean, por su forma de tratarnos y el tipo de relaciones que se establecen. Los grupos que se relacionan con nuestra autoestima, ya que la afectan de una forma u otra de forma directa o indirecta son la familia, la escuela, los amigos y la sociedad.

*La familia.* El primer grupo con el que una persona se relaciona desde el momento en que nace es la familia; en el hogar es donde el niño aprende los primeros valores, ya que si quiere ser como sus padres, observará la forma en que ellos reaccionan ante diversas situaciones, la forma de tratarse entre ellos; a través de estas experiencias formará su personalidad, la manera en que se valorará a sí mismo y a los demás.

La conformación de la autoestima se construye con los primeros estímulos que el niño recibe, principalmente de las figuras de apego las más significativas a esta edad, (los padres).

La primera imagen de quien es él, proviene de afuera, de una realidad intersubjetiva. En ocasiones el niño no puede hacer la distinción entre objetividad y subjetividad. Todo lo que oyen los niños acerca de sí mismos y del mundo se

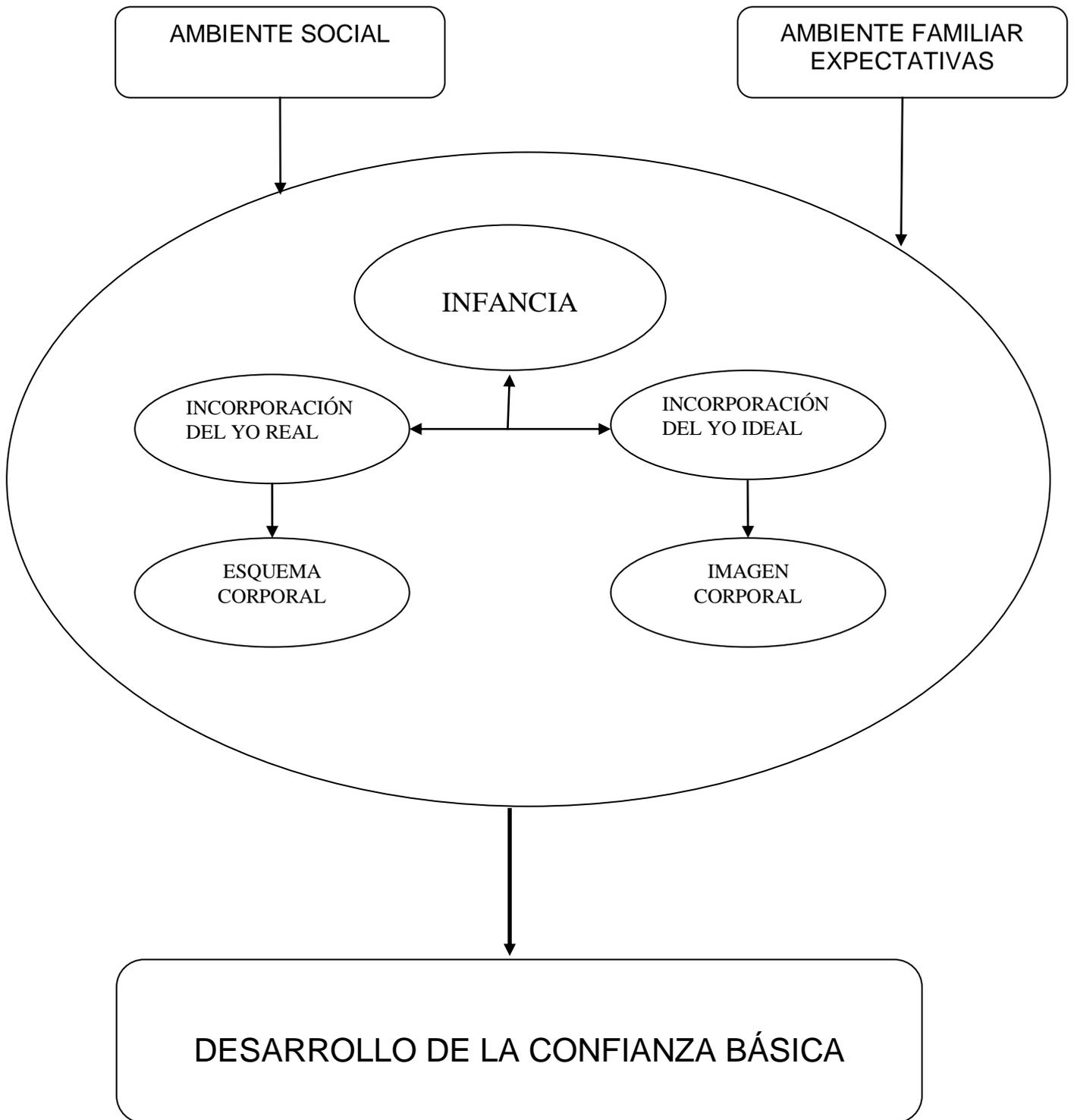
transforma en una realidad única. El juicio que acerca de él emitan los padres se convertirá en una verdad irrefutable.

Es en la infancia, aproximadamente entre los 3 y 5 años que el niño recibe opiniones, apreciaciones y en ocasiones críticas, (a veces destructivas o infundadas), acerca de su persona o de sus actuaciones.

En la composición de la autoestima hay un aspecto fundamental relacionado con los afectos y las emociones. El menor puede sentirse más o menos confortable con la imagen de sí mismo, puede agradaarle sentir miedo, experimentar rabia o tristeza y automáticamente presentar una respuesta emocional congruente con esa percepción de sí mismo.

Conformarse una autoestima, va de la mano con las distintas tareas del desarrollo que un individuo debe lograr a lo largo de todo su ciclo vital. Como un proceso de engranaje diversas piezas deben calzar y ajustarse para conformar un todo armónico. Tales piezas no solo conforman las influencias ambientales, sino la salud física y la maduración del organismo. Para cada fase evolutiva surgen en el niño distintos tipos de demandas. Son demandas relacionadas con su instinto de exploración, el deseo de pertenecer a un grupo de referencia, contar con el respeto de los demás, controlar su entorno inmediato, ser de utilidad y trascender, entre otros. En la medida que dichas necesidades obtengan una oportuna y correspondiente satisfacción, estimularán en el niño o en el adolescente la sensación de logro y de confianza en sus propias capacidades.

Una etapa importante para el desarrollo de la es autoestima, es la infancia intermedia (5-6 años). El niño compara su yo real con su yo ideal y se juzga a sí mismo por la manera en que cumple con los patrones sociales y las expectativas que se ha formado de sí mismo.



Es también en esta etapa en la que el niño busca satisfacer una serie de necesidades que favorecen su integración a la sociedad. En lo relativo al entorno familiar, Clemens y Bean (1998) proponen cuatro factores para que este proceso marche normalmente, o en forma equilibrada.

**Vinculación:** El niño necesita sentirse parte de algo, ya sea su familia, hermanos o una pandilla. Para él es necesario saber que hay alguien que se preocupa de él, que es necesario e importante para otros. La vinculación se relaciona con el poder sentir que tiene objetos significativos para él que le pertenecen. Una pobre vinculación se relaciona con actitudes de resentimiento, falta de generosidad, narcisismo y/o una marcada desconfianza hacia los demás.

**Singularidad:** Corresponde a la necesidad de saberse alguien *particular y especial*, aunque tenga muchas cosas parecidas a sus hermanos u otros amigos. La noción de singularidad implica respeto. Otra característica que fomenta la singularidad se relaciona con el incentivo de la imaginación, hecho que le permite crear e inventar, le sirve para reconocer lo distinto que puede ser su aporte, fomenta su flexibilidad y la valoración de sus propias capacidades. El adulto que fue limitado en su demanda de singularidad presentará inhibición en sus contactos sociales, será poco flexible y perfeccionista.

**Poder:** La sensación de poder implica el creer que se puede hacer lo que se planea y en la mayoría de las veces obtendrá éxito; cuando no lo logré, entenderá la verdadera razón de los impedimentos para poder planear mejor. El poder se relaciona también con la habilidad de controlarse ante determinadas circunstancias, como ante la frustración o el agobio. La falta de poder instigará a la dependencia, sentimientos de inferioridad e inseguridad.

**Pautas:** Las pautas se relacionan con el sentido que el niño le otorga a su existencia y a lo que realiza. Requiere de modelos positivos que cuando los imite obtenga resultados satisfactorios y alentadores, a través de los cuales aprenda a distinguir lo bueno de lo malo. Los patrones éticos, los valores, los hábitos; las creencias se transmiten mediante las figuras de apego. La ausencia o distorsión de estas condiciones repercutirá en la manera en que el adulto se verá a sí mismo y a los demás.

Si en su familia el niño es tratado con amor, se le marcan límites y se establecen normas de conducta firmes, se le respeta y **se le enseña a soñar**, el niño iniciará el desarrollo de su autoestima de manera positiva.

Posiblemente todos hemos escuchado dentro de nuestra familia, con nuestros amigos o en nuestro ambiente social y laboral, la frase "*lo están programando*" en relación a los hijos. En el sentido estricto de las palabras esto no es posible, pero trabajar para desarrollar una adecuada autoestima es uno de los factores que contribuirá a lograr un futuro exitoso.

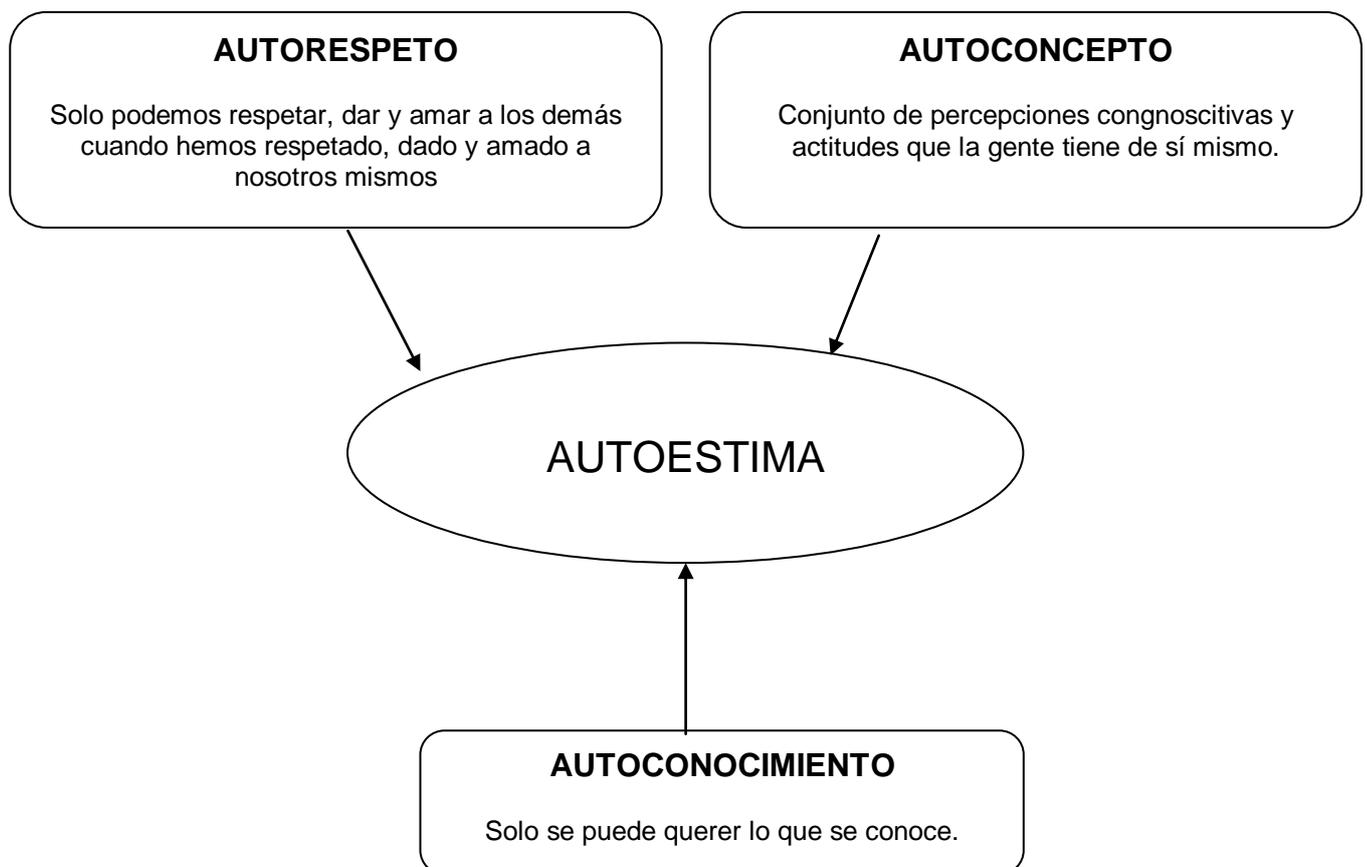
Posteriormente *la escuela*, los maestros, los compañeros y sus primeras experiencias amorosas, serán los factores que influirán de manera positiva o negativa en el desarrollo de la autoestima.

En la adolescencia (a partir de los 11 años aproximadamente) con la instauración del pensamiento formal, el joven podrá conceptualizar su sensación de placer y displacer. Siendo la identidad un tema central en esta etapa, el adolescente explorará quién es, y su lugar en el mundo, la crisis de esta etapa de desarrollo tendrá un efecto devastador si el joven ha llegado hasta aquí con una deficiente o baja valoración personal.

La obtención de una valoración positiva de sí mismo, que opera en forma automática e inconsciente, permite al niño un desarrollo psicológico sano, en armonía con su medio circundante y en especial en su relación con los demás.

### 2.3 Componentes de la autoestima:

Los componentes de la autoestima son diversos, pero el autor Mauro Rodríguez los sintetiza en tres:



**Autoconcepto.** Es la opinión o impresión que la gente tiene de sí misma, es su identidad hipotetizada, la cual se desarrolla a lo largo de muchos años. El autoconcepto es el conjunto de percepciones cognoscitivas y actitudes que la gente tiene acerca de sí misma.

El autoconcepto es multidimensional, y cada una de sus dimensiones explica roles diferentes, una persona puede calificarse como marido o esposa, como profesional, como líder comunitario, como amigo y así sucesivamente. Los autoconceptos se elaboran constantemente, dependiendo de las circunstancias y de las relaciones confrontadas por el individuo.

Es un concepto dinámico. Las personas que disfrutan de una mejor salud emocional suelen ser aquellos que su yo real, se aproxima al yo ideal proyectado y pueden aceptarse tal como son.

### **Factores que determinan el autoconcepto.**

- *La actitud o motivación:* es la tendencia a reaccionar frente a una situación tras evaluarla como positiva o negativa. Es la causa que nos impulsa a actuar, por tanto, será importante plantearse los porqués de nuestras acciones, a fin de no dejarnos llevar simplemente por la inercia y la ansiedad.
- *El esquema corporal:* supone la idea que tenemos de nuestro cuerpo a partir de las sensaciones y estímulos. Esta imagen está muy relacionada e influenciada por las relaciones sociales, las modas, complejos o sentimientos hacia nosotros mismos.
- *Las aptitudes:* son las capacidades que posee una persona para realizar algo adecuadamente.
- *Valoración externa:* es la consideración o apreciación que hacen las demás personas sobre nosotros. Son los refuerzos sociales, halagos, contactos físicos, expresiones corporales de reconocimiento social.

**Autorespeto.** Respetarse a uno mismo, es un trabajo indispensable para vivir en armonía con uno mismo y con los demás. Generalmente las faltas de respeto, comienzan con faltas de respeto a uno mismo. En las relaciones en las que sentimos que existe una falta de respeto, habría que comenzar por revisar detenidamente cómo y porqué yo lo permito y no tanto porqué el otro lo hace.

Según Maslow (1968), “solo podemos respetar, dar y amar a los demás cuando hemos respetado, dado y amado a nosotros mismos”

## **Autoconocimiento.**

Sócrates dijo: “*conócete a ti mismo*”, y esta frase expresa la más seria de las tareas de nuestra vida.

Solo se puede querer lo que se conoce. Cuando aprendemos a conocernos, realmente vivimos, no podemos vivir con algo o alguien que desconocemos (uno mismo), mucho menos emplear capacidades, recursos o habilidades desconocidas para nosotros mismos.

Llegar a un nivel óptimo de conocimiento conlleva a la comprensión de que se debe conocer a los demás empezando por conocerse a uno mismo, e identificando la individualidad de cada *ser*, es decir reconocer la relación entre “yo y los otros”.

## **Valores.**

Los valores constituyen la estructura del pensamiento, con ellos cada persona diferencia lo que está bien de lo que está mal.

Un sistema firme de valores ayuda a tomar decisiones con base en los hechos, y no en las presiones externas. Los valores fortalecen el logro de metas específicas.

De igual manera, éstos crean un compromiso profundo en el individuo *ante sí mismo, ante su grupo de pertenencia y ante la sociedad*.

*Valores primordiales de la autoestima.*

*Nuestra valía.* Queda demostrada por el simple hecho de que si nos lo proponemos, somos capaces de mejorar, aprender y progresar en todos los sentidos.

Todos somos genios en potencia, según el campo o el entorno que nos motive o interese lo suficiente, tenemos la posibilidad de empezar a serlo en cualquier momento o etapa de nuestra vida.

*Nuestra importancia.* Todos somos únicos e irrepetibles; ser conscientes de nuestra importancia significa darnos cuenta de que, por ser personas y seres creados a imagen y semejanza de Dios, tenemos la capacidad de marcar una diferencia tanto en nuestra vida como en nuestras relaciones con los demás en cualquier momento de nuestra existencia.

*Nuestra responsabilidad.* Nuestra valía y nuestra importancia no residen sólo en ser como somos, implica nuestra capacidad y disposición para asumir la responsabilidad de nuestro crecimiento, evolución, actuación en la vida y los resultados que consigamos de la misma. Ser responsables significa tener la disposición de crear en nuestra vida y en nuestras relaciones una situación que nos permita actuar de la forma más beneficiosa para nosotros y para los demás.

Si sabemos que somos importantes, con valía, con capacidad suficiente, estamos actuando desde un espacio de libertad, autonomía y responsabilidad.

## 2.4 Tipos de autoestima.

La autoestima esta relacionada con muchas formas de conducta.

Las personas con una autoestima elevada (normal) suelen presentar menos emociones negativas, pueden manejar mejor el estrés, se aman, se aceptan y valoran tal cual son.

*Características de las personas con Alta autoestima (Campos y Muñoz 1992)*

- Saben qué cosas pueden hacer bien, qué pueden manejar.
- Se sienten bien consigo mismas.
- Expresan su opinión.
- Saben identificar y expresar sus emociones a otras personas.
- Se valen por sí mismas en las situaciones de la vida, lo que implica dar y pedir apoyo.
- Luchan por alcanzar lo que quieren.
- Preguntan cuando algo no lo saben.
- Son responsables de sus acciones.
- Son líderes naturales

En la soluciones de problemas:

- Tiene confianza en sí mismo, a la hora de resolver problemas.
- No se siente culpable cuando se equivoca o comete un error.
- Tiene motivación y curiosidad, para buscar nuevas oportunidades de aprendizaje.
- Muestra tranquilidad y espontaneidad a la hora de afrontar nuevos retos y situaciones.

En la valoración de sí mismo y el autoconocimiento:

- Se considera una persona valorada, a pesar de recibir críticas.
- Tiene una actitud positiva, ante sí mismo y los demás.
- Tiene capacidad de disfrutar y vivir el presente.
- Conoce sus capacidades y limitaciones de modo realista.
- No necesita la aprobación de los demás, para seguir adelante.

En la expresión de sí mismo:

- No se siente incomodo al hablar de sus logros.
- No se siente incómodo al reconocer sus errores o defectos.
- Siente satisfacción en dar y recibir cumplidos.
- Se muestra seguro y confiado a la hora de expresarse, mostrarse y moverse (no se contradice).
- Busca el bienestar propio.

- Se muestra abierto a aceptar las críticas y a revisar sus propios valores o principios.
  - Se siente libre para mostrar sus sentimientos y emociones (negativos o positivos) y con iniciativa para dirigirse a los demás.

#### *Rasgos de una persona con Baja Autoestima.*

Los rasgos que se presentan a continuación son genéricos de una persona con “baja autoestima o pueden aparecer en momentos de crisis personal”. Sin embargo, cada persona es un mundo y es importante tener en cuenta esto a la hora de valorarlo.

- Deseo excesivo de complacer o agradar, por miedo a desagradar.
- Autocrítica rigurosa consigo misma, manteniéndola en un estado de insatisfacción.
- Hipersensible a la crítica. A veces echa la culpa de sus fracasos a los demás o a la situación; cultiva resentimientos. O al contrario, se castiga y se culpa en exceso.
- Indecisión, por miedo exagerado a equivocarse.
- Tendencias depresivas. Debido a su negativismo generalizado (acerca de su vida, futuro y, sobre todo, de sí mismo).
- Perfeccionismo. Gran autoexigencia, que conduce a un desmoronamiento interior cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
- Irritabilidad. Debido a su carácter crítico, consigo mismo y con los demás. Todo le disgusta, todo le decepciona, nada le satisface.
- Generalmente tuvieron infancias difíciles.
- No valoran sus talentos.
- Tienen miedo a lo nuevo y evitan riesgos.
- No les gusta compartir con otras personas.
- No conocen sus emociones, por lo que no pueden expresarlas.
- No se preocupan por su estado de salud.
- Son pesimistas, creen que todo les saldrá mal.

#### Consecuencias negativas de una autoestima poco adecuada.

- Mayor probabilidad en mala elección de nuestras relaciones, proyectos, profesión, etc.
- Menor probabilidad de conseguir nuestras metas y objetivos.
- Menor motivación y rendimiento.
- Mayor dificultad de disfrutar los éxitos y de los aspectos positivos de la vida.
- Necesidad de aprobación y de refuerzo externo.
- Menor tolerancia a la crítica y a las dificultades.
- Baja resistencia a las enfermedades físicas y emocionales.

### *Características de las personas con Autoestima Inflada o falsa autoestima.*

Es importante no confundir “tener autoestima” con una actitud de ciertas personas que se muestran “narcisistas” y/o con una actitud “egocéntrica”, a esto se llama “falsa autoestima”, y consiste en la ilusión de tener un sentido de eficacia y dignidad fuera de la realidad, incluso por encima de los demás.

Generalmente las personas con “falsa autoestima” se valoran y se miden (tanto a ellos como a los demás), por lo que consiguen y no por lo que son. Su propósito real es el de protegerse para disminuir la ansiedad de “equivocarse y mostrarse vulnerables” y obtener un sentido falso de seguridad.

- Piensan que pueden hacerlo todo, no hay nadie mejor que ellos.
- Creen tener siempre la razón y que no se equivocan.
- Hablan en extremo y son escandalosos.
- Por lo general la gente los rechaza por sabelotodo.
- Creen que son las gentes más interesantes de la tierra.
- Creen que impactan a cualquiera que los conoce.
- Les gusta que los elogien.
- Sienten que todas las personas están obligadas a amarlos.
- Sienten que merecen tener más que los demás.
- Les cuesta obtener sus metas.
- Sienten que no controlan su vida.

### ***Autoestima precisa.***

Sabemos que la autoestima es uno de los factores más relevantes para el bienestar personal y una clave para relacionarnos con el entorno de una forma satisfactoria.

Si nuestra tendencia es a sobrevalorar las dificultades o defectos, sin valorar las propias capacidades o posibilidades, la suma global (de la percepción de uno mismo) hace que nos sintamos insatisfechos. Si esta forma de pensar está generalizada, nuestras actuaciones van a estar sesgadas o actuaremos con temor y hay más posibilidades de que los fallos se repitan en el futuro.

También podemos tener un pensamiento distorsionado en el sentido contrario, si lo que tenemos es un sentimiento exagerado de autoestima, nos puede causar problemas, lo cual ocasionará que no podamos resolverlos en forma adecuada.

En nuestra sociedad se nos pide que seamos perfectos, ¡los mejores!, esto choca frontalmente con nuestra vivencia. Lo adecuado es sentir una parte de nosotros mismos como maravillosa, aquella que se refiere a nuestras capacidades. Somos buenos para unas cosas, tenemos cualidades que ponemos o no en práctica, hemos conseguido cosas, etc.

La otra parte de nosotros alberga nuestras limitaciones. Si, a veces somos odiosos, nos enfadaos, somos débiles o miedosos, no sabemos qué hacer, e incluso, nos equivocamos. Esta parte es la que intentamos esconder, la que nos avergüenza. Ponemos tanta atención en nuestros defectos que no hacemos sino hacerlos más presentes y empeorar las cosas, por no aceptarlos, por no cambiar o intentar salir de ellos. Toda la energía puesta en nuestras limitaciones nos impide desarrollar las capacidades y superarnos.

*Necesitamos aceptarnos como un todo, con limitaciones y capacidades. Queremos sin condiciones. Solo así sentiremos el aumento de la autoestima. Necesitamos estimar lo mejor de nosotros y también lo menos bueno.*

(VER ANEXO 1)

## **Unidad III. MOTIVACION.**

*La fuerza de la necesidad es irresistible.  
Esquilo de Eleusis*

### **Objetivo Terminal del aprendizaje.**

*Al término de la unidad, el participante describirá la relación entre motivación y el logro de objetivos laborales.*

### **Objetivos específicos de aprendizaje.**

El participante, a partir de la información revisada en la presente unidad y los ejemplos estudiados:

- Describirá por escrito dos definiciones de motivación.
- Describirá los tres momentos del proceso de motivación.
- Identificará las fuentes de la motivación.
- Elaborará una pirámide de necesidades según Maslow.
- Identificará los factores de la motivación laboral según Herzberg.

## INTRODUCCIÒN

*¿Por qué ocurre la conducta?*

Las acciones o las conductas, no ocurren de forma espontánea, *son inducidas*, bien por motivos internos, bien por incentivos ambientales. La motivación tiene que ver con las razones que subyacen a una conducta. Tales razones, como señala Wong (2000), se pueden analizar al menos en dos niveles: 1o. Por una parte, preguntando *por qué* un individuo exhibe ciertas manifestaciones conductuales, y 2o. preguntando *cómo* se llevan a cabo tales manifestaciones conductuales.

Estos niveles nos explican la gran variedad de respuestas que pueden dar dos individuos ante una misma situación.

En los trabajos sobre Psicología de la Motivación se distinguen dos grandes momentos: antes y después de la obra de Darwin (1859) o lo que es lo mismo, etapa pre-científica y etapa científica. Durante la etapa pre-científica, la Motivación se reducía a la actividad voluntaria, mientras que, en la etapa científica, hablar de Motivación implica referirse a instintos, tendencias e impulsos que proporcionan la energía necesaria; pero, además se hace referencias a las actividades cognitivas que dirigen la conducta hacia determinadas metas. Por tanto, el concepto de motivación en la actualidad debe considerar la coordinación del sujeto para activar y dirigir sus conductas hacia metas.

*Motivación* es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo para iniciar y dirigir la conducta de ésta. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, como en el plano social.

Se utiliza el término Motivación para explicar y entender las diferencias ante la intensidad de una conducta.

Motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo. La Motivación posee aspectos biológicos y culturales, de los que es difícil prescindir.

Existe una gran cantidad de necesidades descritas por los distintos autores. Al respecto, Madsen (1980) agrupaba las necesidades en dos categorías: motivos primarios y motivos secundarios. Los motivos primarios, innatos y biogénicos, son motivaciones (necesidades) centrales que, desde el momento del nacimiento, están funcionalmente en relación con la subsistencia del individuo y de la especie. Los motivos secundarios, adquiridos y psicogénicos, son motivaciones (necesidades) centrales que, después de un proceso de aprendizaje, están relacionadas con el crecimiento y desarrollo integral del sujeto. Esta diferenciación es esencial para entender la Psicología de la Motivación.

### 3.1 Definición de motivación.

Motivación es una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo.

La motivación esta compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que inciden en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

“La motivación me indica hacer algo, porque resulta muy importante para mí hacerlo”. (Frederik Herzberg).

Para Jones, la motivación es: la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que esta presente en la organización mientras sucede todo esto”:

Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta y que uno de nuestros objetivos es estudiar como afecta ésta al individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional podemos definirla como:

*“el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1997).*

Tres elementos que aparecen en la definición son: esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

### 3.2 Fuentes de la Motivación

Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active. Podemos decir que existen fuentes internas y fuentes ambientales o externas. Algunos estímulos ambientales pueden provocar una respuesta involuntaria en un individuo apreciándose que la intensidad de la respuesta es proporcional a la intensidad del estímulo

*Fuentes internas:* historia genética, historia personal y las variables psicológicas.

*Fuentes ambientales:* se refiere a los distintos estímulos que, desde fuera del individuo ejercen su influencia sobre este.

Finalmente la conducta es motivada conjuntamente por la interacción de los eventos internos y los eventos ambientales. Si alguno de esos dos aspectos no se produce o no esta presente, o se presenta de forma incorrecta o deficiente, es muy probable que no se produzca ninguna conducta motivada.

En el estudio de las fuentes de la motivación se deben incluir componentes biológicos, de aprendizaje y cognitivos.

### **3.3 Características de la motivación.**

La motivación se refiere a un proceso dinámico interno, que en cualquier momento puede presentar:

- a) cambio variabilidad,
- b) intensidad (factor energético)
- c) dirección (selección de objetivo)

### **3.4 Teorías de la motivación.**

Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y cómo esta influye en el comportamiento del individuo y del grupo.

Las teorías de la motivación establecen un nivel de motivación primario, que se refieren a la satisfacción de las necesidades básicas como respirar, comer, beber y un nivel secundario en el cual se incluirían las necesidades psicológicas y sociales como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse el nivel secundario.

En el ámbito laboral, el esfuerzo reductor de tensión ha de dirigirse a la obtención de las metas organizacionales. Es por consiguiente, necesario que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa.

#### ***Maslow.***

Abraham Maslow. Psicólogo humanista nacido en Nueva York (1908-1970) que colaboró con Harlow y Thorndike.

Elaboró un modelo basado en la satisfacción de necesidades que se ordenan en forma jerárquica, de tal manera que la satisfacción de las necesidades en un nivel determinado lleva a la siguiente jerarquía; sin embargo, existen zonas de coincidencia entre un nivel y otro, ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Inicialmente planteó la existencia de cinco niveles de necesidades y las clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

**Necesidades básicas:** Se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, vivienda.

**Necesidades de seguridad:** De seguridad y protección física, de orden, estabilidad, sentirse seguro y a salvo física y emocionalmente.

**Necesidades sociales o de pertenencia:** están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones, ser aceptado.

**Necesidades de estatus y prestigio:** Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto de sí mismo, prestigio, admiración, poder.

**Necesidades de autorrealización:** Surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales. Encontrar la satisfacción en la realización del propio potencial.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades, e incluso podrán modificar su jerarquía con el paso del tiempo.

(VER ANEXO 3)

Maslow concluye:

1. Los seres humanos tienden innatamente hacia niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción.
2. La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización.
3. La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad donde “todos” los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro.
4. La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. De hecho, la autorrealización conduce a niveles mayores de eficiencia.

También observó que el comportamiento de las personas es diferente cuando disfrutan de un estado de salud positiva, a cuando está salud es deficiente, y llamó a este enfoque “psicología del ser”: la gente autorrealizada esta motivada por valores del ser que se desarrollan naturalmente sin imposición de la cultura. Ejemplo de estos valores son la verdad, la creatividad, la belleza, la bondad, la plenitud, la viveza, la singularidad, la justicia, la naturalidad y la autosuficiencia.

## ***Teoría de los factores de Herzberg.***

Psicólogo norteamericano (1923-2000), autor del libro “La motivación en el trabajo” y del artículo más citado en el Harvard Business Review, “Una vez más como motivar en el trabajo”.

Enfocadas sus investigaciones al ambiente laboral, Herzberg parte de la idea de que la relación del individuo con su trabajo es básica y, que su actitud ante el mismo puede depender del éxito o fracaso.

Esta teoría partió de las investigaciones del autor a partir de formularse la pregunta: “¿qué desea la gente de su trabajo?”. Sus conclusiones son que ciertas características suelen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción.

Considera que existen dos tipos de factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- *Factores motivadores o satisfactorios:* (También llamados factores intrínsecos). Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales los que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y son significativas para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube sustancialmente la satisfacción, cuando son precarios, provocan una ausencia de satisfacción.

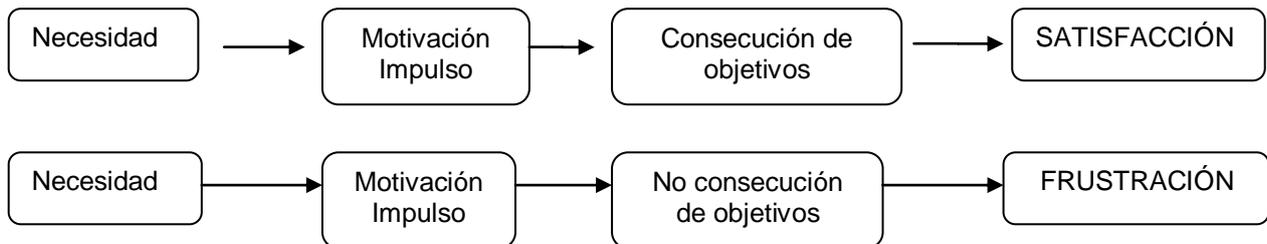
Los factores motivacionales son: La realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, el crecimiento, etc.

- *Factores Higiénicos o Insatisfactorios.* (También conocidos como extrínsecos). Se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

- Herzberg, sin embargo considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió la palabra higiene, exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando los factores higiénicos son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Los factores higiénicos son: las condiciones de trabajo, la calidad de la supervisión, el sueldo, el estatus, la seguridad, la compañía, la tarea, las políticas de la compañía, el tipo de administración y las relaciones interpersonales,

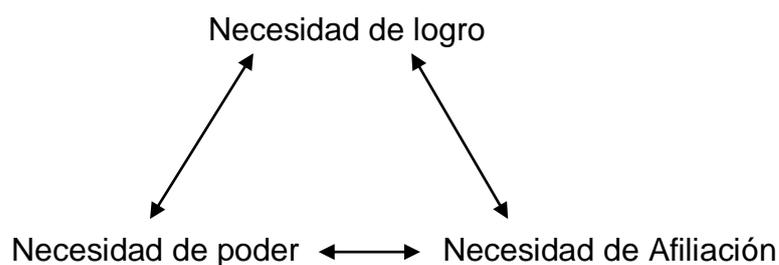
La satisfacción laboral se logra por la interacción de factores motivacionales y factores higiénicos.



### David C: McClelland.

Doctor en Filosofía y Psicología experimental por la Universidad de Yale, nacido en Nueva York (1917-1998) conocido por sus estudios sobre la motivación de logro y la relación entre la motivación de logro y el desarrollo económico.

Basa su teoría en el hecho de una vez que el individuo ha logrado cubrir sus necesidades básicas, su conducta pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades (1961).



Las necesidades anteriores pueden definirse como características de la personalidad y tienen influencia en el desempeño laboral, debido al hecho de que unir las metas organizacionales con las individuales, favorece la optimización del esfuerzo en la dirección deseada por la empresa. Por tanto, son aspectos que desde las áreas de recursos humanos deben ser tenidos muy en cuenta.

**Necesidad del logro.** Se relaciona con el impulso de sobresalir, alcanzar una meta, cumplir un objetivo. Es el grado en el cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes de alto nivel.

Algunas características de estas personas son:

1. Las personas desean tener éxito y necesitan recibir retroalimentación positiva a menudo.
2. Evitan situaciones poco arriesgadas porque creen que el éxito que se alcanza fácilmente no es un logro genuino y por otro lado consideran que los proyectos de alto riesgo, son resultado de otras alternativas posibles en lugar del resultado de su propio esfuerzo.
3. Tienen gusto por trabajar solos o con otros “cumplidores de alto desempeño”.

**Necesidad de Poder.** Esta es relacionada con el grado de control y con la forma en que las personas manejan el éxito y el fracaso. Este tipo de necesidades son típicas de la gente que le gusta estar a cargo como responsable.

1. La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al status.

Estas personas pueden manifestar necesidades de poder de dos tipos: Poder personal y Poder Institucional.

La gente con una necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.

Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la institución.

<b><i>Poder de forma Institucional</i></b>	<b><i>Poder de forma Personal.</i></b>
*El poder social se ejerce para llegar al beneficio tanto del individuo como de la institución. *Es organizado a manera de crear un buen trabajo. *Objetivo y eficaz. *Clima laboral estable.	*Intenta dirigir la vida de otros, de manera que, de éstos obtenga provecho. *Es desorganizado. *Impulsivo. *Genera gran descontento en las personas.

**Necesidad de Afiliación.** Está relacionada con el poder establecer relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Algunas de las características de la gente con alta motivación de afiliación son:

1. Desea gustar y ser aceptada por los demás y da importancia a la interacción personal.
2. Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
3. Se esfuerza por hacer y preservar relaciones de confianza y comprensión mutua.
4. Prefiere la cooperación sobre la competición.
5. Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes, por lo que puede ser adecuado para el área de servicio al cliente.
6. McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para tomar decisiones.

Generalmente las tres necesidades están presentes en todo individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo, la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidades.

David McClelland fue el primero en acuñar el término de “competencias” (1975) y el resultado de sus investigaciones lo llevó a afirmar que: para que la contratación de una persona fuera exitosa, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de las pruebas psicológicas a las que se le sometía. McClelland consideraba que desempeñar bien el trabajo depende más de las características propias de la persona -sus competencias- que de sus conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades.”

**Motivación relacionada con el yo, y con la autoestima:** al lograr la consecución de objetivos nos vamos formando una idea positiva de nosotros mismos, que nos estimula a seguir por ese camino; este proceso ayuda en el desarrollo del autoconcepto y la autoestima.

La motivación es un proceso adaptativo en el que resulta imprescindible considerar la existencia de diversos componentes. Como proceso que es, la motivación implica dinamismo. Un dinamismo funcional que tiene como objetivo incrementar la probabilidad de adaptación del organismo a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

Kuhl (1986) y Deckers (2001) consideran tres momentos en el proceso de motivación:

*Elección del objetivo* que se convierte en meta, el individuo decide que motivo satisfará y que meta intentará conseguir para satisfacer dicho motivo. De la elección de un motivo depende de la intensidad que se emplee para la obtención del mismo, de lo atractivo que resulte el incentivo, de la probabilidad subjetiva de éxito y de la estimación del esfuerzo necesario para conseguir el objetivo.

*Dinamismo conductual* se refiere a las actividades que lleva a cabo un individuo para intentar conseguir la meta elegida. La frecuencia se refiere al número de veces que un individuo inicia una actividad para conseguir el objetivo, se puede asumir que cuanto mayor es la frecuencia con la que un individuo lleva a cabo actividades en pos de un objetivo tanto mayor es su motivación.

*La intensidad se refiere al vigor o fuerza con la que el individuo lleva a cabo la actividad.*

En cuanto a la *finalización y al control sobre la acción realizada* se refiere al análisis del resultado conseguido con las distintas acciones o conductas que el individuo lleva a cabo.

*Si la motivación se encuentra relacionada con el afán de sobrevivir, todo ser vivo se encuentra motivado para sobrevivir, con los matices diferenciales que se quiera considerar. Es evidente que las formas más complejas de Motivación se dan en el ser humano, y éste es el ámbito en el que, de forma preferencial, hemos de centrarnos.*

La motivación como proceso implica hacer referencia a la interacción entre un individuo y su medio ambiente, ya que, en el caso de que ocurra el proceso motivacional, este acabará con una conducta motivada dirigida hacia una meta particular en un momento concreto, por parte de un individuo concreto.

## Unidad IV. MANEJO DEL ESTRÉS.

*“El hombre moderno debe dominar su estrés y aprender a adaptarse, pues de lo contrario se verá condenado al fracaso profesional, a la enfermedad y a la muerte prematura”*  
**Hans Selye.**

### Objetivo Terminal de aprendizaje

*Al término de la unidad el participante identificará los síntomas que presenta debido al estrés.*

### Objetivos específicos de aprendizaje

El participante, a partir de la información revisada en esta unidad y los ejemplos estudiados:

- Seleccionará algunas definiciones de estrés.
- Identificará situaciones que le provocan estrés.
- Identificará aspectos de clima laboral que le provocan estrés.
- Elaborará su propio concepto de estrés.
- Identificará las funciones básicas que mantienen el equilibrio corporal.
- Diferenciará entre un estado de normalidad y anormalidad por estrés en su organismo.

## INTRODUCCIÒN

Las investigaciones iniciales sobre el estrés (Claude Barnard en la segunda mitad del siglo XIX), parten de la existencia de estresores prácticamente universales (determinadas condiciones ambientales) y de unas respuestas generales e inespecíficas por parte de la persona. Walter Cannon fisiólogo norteamericano utiliza el término “homeostasis” para significar ese mantenimiento del medio interno y utiliza el concepto de “niveles críticos de estrés” para referirse a aquellos niveles de desajuste que pueden llegar a provocar un debilitamiento en los mecanismos homeostáticos.

Hans Selye (1907-1982) Fisiólogo y médico vienés, fue el responsable de acuñar el vocablo *estrés* y estableció la relación que existía entre varias enfermedades desconocidas para la época (enfermedades cardíacas, trastornos emocionales y mentales, etc.) y el estrés, llegando a concluir que este tipo de enfermedades eran el resultado de largos períodos de exposición a tensiones psicoemocionales. Acuñó el concepto de Síndrome General de Adaptación, entendiéndolo por tal, los diferentes cambios que se van produciendo en el organismo como consecuencia de la presencia más o menos mantenida de un estresor: (secreción de algunas hormonas de emergencia como adrenalina, noradrenalina, cortisona, ...) Supone que la respuesta del organismo es la misma ante cualquier estresor, y que todos los organismos ante situaciones de estrés presentarán inicialmente una respuesta de activación generalizada que puede traducirse en un estado de ánimo especialmente optimista. No obstante, si el estímulo no desaparece y el estrés sigue su curso, aparecen estados de cierta irritabilidad, tensión, angustia, insomnio, etc.

El estrés es un trastorno biopsicosocial que actualmente afecta a la población mundial, la cual se encuentra inmersa en una sociedad globalizada que exige y demanda cada día más individuos aptos y capacitados para enfrentar y resolver cada uno de los problemas de índole laboral, social y emocional que se le presentan.

El mundo actual implica una época de grandes cambios, con ritmos de vida enormemente acelerados, mayor demanda de competencias y especialización, continua reformulación de objetivos, metas y estrategias entre otros aspectos. Este entorno exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, capacidad de iniciativa, seguridad en sí mismo y facilidad para adaptarse a situaciones nuevas. Precisamente las contrariedades y exigencias que cotidianamente debe enfrentar el hombre le propician estar sometido al estrés y sus posibles consecuencias negativas.

Al estrés se le hace responsable de aspectos tan diversos como: la primera úlcera gástrica de un ejecutivo, el accidente de cierta persona, la incapacidad de un individuo para disfrutar de sus relaciones sexuales con su pareja, o de su inexplicable depresión.

El uso del término estrés se ha popularizado sin que la mayoría de las personas tengan claro en que consiste. Al revisar el tema se encuentran multitud de definiciones, algunas de las cuales lo abordan desde distintas perspectivas, como *estímulo*, como *respuesta* o como *consecuencia*.

#### a. Definición de estrés.

La palabra estrés se deriva del griego “*stringere*” que significa provocar tensión.

El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas y/o internas, que perturban el equilibrio dinámico de un organismo. (Homeostasis- Cannon 1922)

Es la respuesta adaptativa del organismo ante los diversos estímulos.  
(Hans Selye, 1936)

Estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos debido a la presencia de demandas de tareas, roles interpersonales y físicos, y pone en peligro su bienestar. (Lazarus y Folkman 1986).

Peiró, (1992) define el estrés como “un esfuerzo agotador para mantener las funciones esenciales al nivel requerido”; como “información que el sujeto interpreta como amenaza de peligro” (...) o “como imposibilidad de predecir el futuro”.

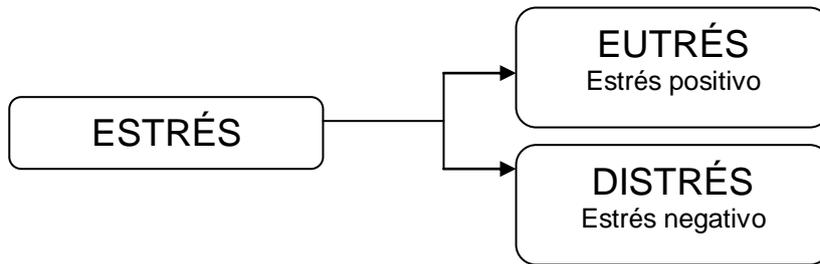
Conjunto de reacciones fisiológicas que preparan el organismo para la acción.  
(OMS 1994).

La respuesta de estrés es una respuesta automática del organismo a cualquier cambio ambiental, externo o interno, mediante la cual se prepara para hacer frente a las posibles demandas que se generan como consecuencia de la nueva situación (Labrador 1992). Por lo tanto no es algo malo en sí mismo, al contrario facilita el disponer de recursos para enfrentarse a situaciones que se suponen excepcionales.

Wallace y Szilagyi, (1982) agrupan el estrés en dos categorías:

- Estrés laboral u organizacional: asociado con causas organizacionales por ejemplo: prácticas administrativas, trabajo burocrático, supervisión punitiva.
- Estrés de la vida diaria (life stress) relacionado con causas individuales y/o familiares por ejemplo los problemas de pareja, entre hermanos, familiares, etc.

Cualquier suceso que genere una respuesta emocional puede causar estrés, esto incluye tanto situaciones positivas como negativas, aunque la respuesta de cada persona ante situaciones estresante es individual.



Posé (2005) define el eutrés como un estado en el cual las respuestas de un individuo ante las demandas externas están adaptadas a las normas fisiológicas del mismo.

El eutrés, es el fenómeno que se presenta cuando las personas reaccionan de manera positiva, creativa y afirmativa frente a una determinada circunstancia lo cual le permite resolver de manera objetiva, las dificultades que se presentan en la vida y de esta forma desarrollar sus capacidades y destrezas.

El mismo Pose refiriéndose al *distrés* menciona que cuando las demandas del medio son excesivas, intensas, prolongadas y superan la capacidad de resistencia y de adaptación del organismo de un individuo, se pasa al estado de *distrés* o mal estrés.

Inicialmente el estrés puede dinamizar la actividad del individuo, provocando un proceso de incremento de recursos (atención, memoria, activación fisiológica, rendimiento, etc.) que hace aumentar la productividad. Sin embargo cuando este proceso de activación es muy intenso o persiste por mucho tiempo, los recursos se agotan y llega el cansancio, así como la pérdida del rendimiento.

Las consecuencias negativas del estrés son múltiples, a grandes rasgos se puede señalar su influencia negativa sobre la salud, el deterioro a nivel cognitivo y en el rendimiento; aparece en el contexto laboral, familiar o social.

- Cambios en los hábitos relacionados con la salud: sueño, alimentación, respiración.
- Alteraciones provocadas en los sistemas fisiológicos (sistema nervioso autónomo y sistema inmune)
- Por cambios cognitivos que pueden afectar la conducta, emociones y salud.

**Hans Selye** (1907) fisiólogo y médico vienes, responsable de acuñar el vocablo “stress” establece el concepto de Síndrome General de Adaptación, entendiendo por tal, los diferentes cambios que se van produciendo en el organismo como consecuencia de la presencia más o menos mantenida de un estresor.

Selye describió en el síndrome general de adaptación tres estados:

- alarma de reacción, cuando el cuerpo detecta el estímulo externo,
- adaptación, cuando el cuerpo toma medidas defensivas hacia el agresor,
- agotamiento, cuando comienzan a agotarse las defensas del cuerpo.



*Lazarus y Folkman*, proponen que el estrés es un proceso dinámico de interacción entre el sujeto y el medio. De acuerdo con estos autores, un suceso será estresante en la medida en que el sujeto lo percibe o valore como tal, sean cuales sean las características objetivas del suceso. Por otra parte, las estrategias de que disponga una persona para hacer frente a la situación, determinarán en buena medida que se emita la respuesta de estrés.

Para una persona en el desarrollo de su labor profesional es deseable que pueda operar en situaciones donde las exigencias y su capacidad para hacerles frente estén equilibradas. Establecer y mantener este equilibrio puede suponer regular su exposición a los estresores y alternativamente, ir reduciendo sus niveles de ansiedad e incrementar su capacidad para hacerles frente.

La excesiva competitividad en todas las esferas de nuestra vida, el enorme crecimiento demográfico en las ciudades y su consiguiente sobrepoblación y

repercusión sobre la infraestructura de estas (como el caso de la ciudad de México, la más poblada del mundo), la delincuencia, la inseguridad, la soledad, el desarraigo, la desintegración familiar, la dificultad para hacer nuevas amistades o conseguir pareja son algunas de las características de la sociedad en que vivimos y que dan lugar a severos trastornos como la depresión, el estrés y los trastornos de ansiedad.

Estos últimos, la ansiedad y el estrés se han convertido hoy en día en los problemas psicológicos más acuciantes no solo dentro del ámbito clínico o psicoterapéutico sino también dentro del mundo empresarial en especial en las áreas de consultoría psicológica dada la relación tan directa que guarda el rendimiento laboral y la productividad con los procesos de estrés.

## **b. Causas.**

Cualquier suceso que genere una respuesta emocional, puede causar estrés. Esto incluye tanto situaciones positivas (el nacimiento de un hijo, matrimonio) como negativas (pérdida del empleo, la muerte de un familiar). Aunque dependen de la capacidad de respuesta de cada individuo ante las situaciones estresantes.

## **c. Estrés laboral.**

*“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil.  
Pero estar furioso con la persona correcta,  
en la intensidad correcta, en el momento correcto,  
por el motivo correcto y de la forma correcta... eso no es fácil”  
Aristóteles (Ética de Nicómaco).*

A pesar de que muchas personas opinan que el trabajo no es una actividad gratificante en sí misma, lo cierto es que su ausencia total o el sólo temor de quedar desempleado, con todas las posibles consecuencias que ello implica suelen propiciar la aparición de problemas psicológicos en el adulto.

Actualmente se ha prestado gran atención a este tipo de padecimiento debido al impacto directo que tiene en el desempeño de la empresa, ya que la mayoría de las enfermedades que sufren los trabajadores tienen su base en el estrés que experimentan en el desempeño de su trabajo. Lo que causa en las empresas grandes inversiones en planes médicos, sistemas que eviten el estrés, cambios organizacionales, etc.

El estrés laboral es un fenómeno personal y social cada vez más frecuente y con consecuencias importantes en el ámbito individual y organizacional: no solo afecta a los trabajadores al provocarles incapacidad física o mental, también afecta a los empleadores y a gobiernos que evalúan el perjuicio financiero que les causa el estrés. En los Estados Unidos de Norteamérica por ejemplo, el costo para la industria se calcula aproximadamente en 200,000 millones de dólares anuales debido al ausentismo, la baja en la productividad, las reclamaciones por indemnizaciones, los seguros de enfermedad y los gastos directos en servicios médicos. En el Reino Unido se calcula el costo del estrés asciende cada año hasta el 10% del PNB (producto nacional bruto) como consecuencia de las enfermedades, la rotación del personal y las muertes prematuras.

El estrés laboral aparece como consecuencia del contenido o la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral, como apatía por el trabajo, astenia, dificultad en las relaciones interpersonales, disminución en el rendimiento laboral, tristeza, depresión, síntomas psicósomáticos que pueden llegar a causar trastornos psicofisiológicos e insatisfacción laboral. (Puede llegar a provocar los que conocemos como síndrome de burnout).

González Cabanach (1998) distingue algunas de las fuentes potencialmente estresantes en el contexto laboral, entre ellas destacan:

- Factores intrínsecos al propio trabajo, tales como las condiciones físicas en las que se realiza la sobrecarga laboral, disponibilidad de recursos, el contenido del trabajo y otros.
- Factores relacionados con el desempeño de roles, por ejemplo: Ambigüedad del rol, conflicto de roles, exceso o falta de responsabilidad, etc.
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales que se generan en la vida laboral.
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional, por ejemplo: falta de congruencia, falta de competencia para desempeñar el puesto ocupado.
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional, como son: falta de participación en la toma de decisiones, carencia de autonomía, etc.

Es deseable que una persona en el desarrollo de su labor profesional pueda operar en situaciones donde las exigencias y su capacidad para hacerles frente estén equilibradas. Establecer y mantener este equilibrio supone regular su exposición a estresores, ir reduciendo sus niveles de ansiedad e incrementar su capacidad para hacerles frente.

La exposición a situaciones de estrés no es en sí mismo algo “malo” o que conlleve a efectos necesariamente negativos: solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse trastornos en el organismo. En los momentos iniciales estos trastornos son relativamente leves, lo cual se debe a que antes de que se desarrolle un trastorno importante, el organismo emite señales que le permiten ponerse en guardia y prevenir el desarrollo de problemas más importantes (Valdés 1995).

Entre los principales efectos destacan:

*Fisiológicos:* Aumento de la tasa de frecuencia cardiaca, la presión arterial, hipersudoración, aumento del ritmo respiratorio, cambios en la tensión muscular, cambios en los niveles de adrenalina y noradrenalina. Incremento en los niveles de azúcar en la sangre. Disminución del riego sanguíneo periférico y de la actuación del sistema digestivo. Incremento del metabolismo basal del colesterol y liberación de ácidos grasos en la sangre. Inhibición del sistema inmunológico. Dificultad para

respirar. Sensación de nudo en la garganta. Sequedad en la boca. Dilatación de las pupilas. Alteraciones del sueño y la alimentación.

*Cognitivos:* Preocupaciones. Dificultad para la toma de decisiones. Sensación de confusión. Incapacidad para concentrarse. Dificultad para dirigir la atención. Sentimientos de falta de control. Olvidos frecuentes. Bloqueos mentales. Hipersensibilidad a la crítica.

*Motores:* Hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, precipitaciones, explosiones emocionales, predisposiciones a accidentes, bostezos.

La lucha contra el estrés laboral constituye uno de los grandes retos que deberá enfrentarse en los diferentes niveles: gubernamental, empresarial y sindical. Las empresas que probablemente tengan más éxito en el futuro serán las que ayuden a los trabajadores a hacer frente al estrés y adapten las condiciones y la organización del trabajo a las actitudes humanas.

Es importante que cada uno de nosotros podamos identificar en nuestro organismo cambios que pueden ser provocados por el estrés, por lo cual vale la pena tomar en cuenta los siguientes puntos:

### **Signos y síntomas:**

Algunos de los síntomas que se han asociado a la presencia de estrés son:

- Depresión
- Ansiedad
- Dolor de cabeza
- Insomnio
- Indigestión
- Alteraciones de la piel
- Disfunción sexual
- Aumento de la frecuencia cardíaca
- Diarrea o estreñimiento

### **d. Diagnóstico.**

Si los síntomas de estrés persisten durante varias semanas y se presentan manifestaciones somáticas, es posible que necesite de una valoración médica y/o de psicoterapia de apoyo para aprender nuevas técnicas que le permitan dominar la situación

### **e. Tratamiento.**

Cuando no hay respuesta al tratamiento inicial, el doctor puede recomendar algún tipo de psicoterapia o tratamientos combinados con medicamentos como medidas a corto plazo. No se recomienda el uso de medicamentos a largo plazo y se sugiere evitar el consumo de bebidas alcohólicas.

## **Cómo debemos manejar el estrés laboral?**

En todas las situaciones, el proceso para los programas para la prevención del estrés supone tres pasos: La identificación, del problema, la intervención y la evaluación. (Sauter et. Al 1999)

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de tensión dentro de la empresa u organización. (Gaeta, 2003).

Al manejar los factores que desencadenan o promueven este fenómeno se darán los primeros pasos para reducirlo, y eso se logrará fijando un plan de acción en el cual se establezcan objetivos serios y alcanzables, en la elaboración de este plan lo ideal es que participen tanto los empleados como las autoridades.

¿Cuál será el beneficio para la empresa? Organizacionalmente hablando, una empresa saludable podrá mejorar el estado de ánimo y bienestar de los trabajadores, disminuyendo niveles de ausentismo, se aumentará la productividad y la calidad del trabajo.

Atención individual del problema. Difusión e información acerca del estrés, prevención, y causas. Desarrollo de habilidades personales para cambio de actitudes.

Medidas organizacionales: enfocadas a las características de la estructura de la organización, estilos de comunicación, cultura corporativa, etc., buscando la re-estructuración de "la forma en que se hacen las cosas".

Incorporación de los empleados en todas las fases.

## - CONCLUSIONES

1. La mayoría de nosotros pasamos al menos 6 horas durante 5 días de la semana en nuestros centros de trabajo, lo cual equivale a más de un día de nuestra vida por mes, por lo cual es deseable que nuestro clima organizacional sea lo más nutritivo posible.
2. Dado que existen dos tipos de factores que determinan el clima organizacional es importante que conozcamos su cultura, sus tradiciones, normas, lenguaje y estilos de liderazgo, a fin de ubicarnos dentro de un marco de referencia.
3. Por otro lado, es importante que cada uno de nosotros nos regalemos un tiempo para reflexionar en aquellos aspectos personales-individuales como son nuestra autoestima, nuestras motivaciones, nuestro estilo del manejo del estrés; que son parte de nuestra personalidad y como tal conforman el factor humano de las instituciones e influyen en la percepción que formemos de nuestro clima organizacional.
4. La responsabilidad de trabajar los puntos anteriores es personal, si nos permitimos hacer este trabajo de análisis individual tendremos la posibilidad de buscar cambios positivos a nivel personal y tener una actitud propositiva en nuestros espacios de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bolívar y Vargas, C., (2003). **Construcción de la Autoestima y su importancia en la empresa.** En Cris Bolívar Consulting. Recuperado el 12 de abril de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/autoe.pdf>.
- Branden, N.,(2003). **Los seis pilares de la Autoestima.** España. Ed. Paidós Ibérica.
- Bucay, J. (2003). **El camino de la autodependencia.** Argentina: Ed. Sudamericana Pags.160.
- Burns, D., (2000) **Autoestima en 10 días.** Barcelona. España Ed. Paidós Ibérica.Pags.304
- Clemens, H. & Bean., R., (2001). **Como desarrollar la autoestima en niños.** Madrid, España: Debate. Pags. 128.
- Clima Laboral. Recuperado el 14 de junio de 2010, de <http://www.climalaboral.com.es/información/>
- Diccionario de Ciencias Sociales. Stress
- Escat, C. María. (2003, 15 de abril). Recuperado el 14 de junio de 2010, de [http://www.degerencia.com/articulo/definición\\_del\\_clima\\_laboral/imp.degerencia.com](http://www.degerencia.com/articulo/definición_del_clima_laboral/imp.degerencia.com).
- Eslava, E.(2009, 9 de marzo). Recuperado el 14 de junio de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-clima-organizacional.htm>.
- Furnham, A. (2001) **Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.** México: Oxford University Press. Págs. 748.
- Furham, A. (2005). **The psychology of behavior at work.** The individual in the organization. Cap. V, VI, VII. 1a. Publicación. Inglaterra: Psychology Press.
- Martínez, L.(s/f). Recuperado el 14 de junio de 2010 de <http://www.monografias.com/traajos23/cultura-clima-organizacional.shtml>.
- Maslow, A. (1991) La personalidad creadora. Barcelona. Ed. Kairós. Págs. 481.
- Massó, F. y Gutiérrez, R. (2001). **¡Ponte a vivir!: valores y autoestima.** Madrid, España: Ediciones Eneida. Pags. 160.
- Norval, C. y Appley M. (1976). Psicología de la Motivación: teoría de la investigación. México: Trillas. Pags. 907.
- Peiró, J.M. & Salvador, A. (1992). **Desencadenantes del estrés laboral.** Serie Recursos Humanos. Madrid, España: Eudema. Pags. 96.
- Posé, G. (2005). **Estrés en la evaluación institucional.** Recuperado el 14 de julio de 2010, de [http://www.wikilearning.com/articulo/el\\_estres\\_en\\_la\\_evaluación\\_institucional/12202](http://www.wikilearning.com/articulo/el_estres_en_la_evaluación_institucional/12202).

- Rodríguez, D. (2005). **Diagnóstico Organizacional**. México: Alfaomega Grupo editor. 6ª. Edición. Pp. 236.
- Rodríguez E.M. “**Psicología Organizacional**”, Editorial Trillas.
- Rodríguez, E.M. **Compendio de la Autoestima**, Editorial Trillas.
- Rodríguez, E.M. **Manejo de Conflictos**, El Manual Moderno.
- Rodríguez, M. **Cómo desarrollar la autoestima**. Centro de Asesoría y Capacitación. México.
- Rodríguez E.M. y Serralde M. (1991) **Asertividad para negociar**. México. Ed. McGraw Hill.
- Santos, J. Alberto., (1993) **Esfuézate y se afirmativo**.
- Selye, H. (1976). **The stress of life** . N.Y., E.U.: Mc. Graw Hill.
- Suárez, R. (2008 mayo). **Clima Organizacional**. Recuperado el 14 de junio de 2010, de <http://www.slideshare.net/suarezrp/clima-organizacional-1514525>.
- Wolman, B. (1979) **Manuel de Psicología General**, Vol. IV. Motivación, Emoción y Personalidad. Barcelona, España: Ed. Martínez Roca. Barcelona.
- Yagosesky, R., (1997) “Autoestima” San Salvador, el Salvador, (1ª Ed. Pág.20)
- Zerez, N., (26de octubre de 2007). Edward L. Deci. Recuperado el 23 de junio de 2010, de <http://deci1975teoria> motivacional.blogspot.com/.

