



UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO



Facultad de Contaduría y
Ciencias Administrativas

***“Aplicación de un Programa de Asistencia al
Empleado (PAE), en una Panificadora del
Estado de México”***

TESIS

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Manuel Rojas Sánchez

Asesor:

Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de existir en este mundo y ayudarme en toda mi vida, para conseguir todos mis sueños, sin él no soy nada.

A mi Papá J. Rosario, por todo el apoyo incondicional, comprensión y amor que me ha brindado siempre, eres un hombre que respeto y admiro, tienes un gran corazón, te amo.

A mi Mamá Elena, por el cariño y amor que me comparte, por todos sus consejos, por confiar en mí, por estar conmigo en todo momento, eres la madre perfecta, siempre te llevo en mi corazón, te amo.

A mi Esposa Magali e Hija Elenita, porque son la inspiración para lograr mis metas, por ser mí amor verdadero, por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por compartir momentos felices a diario conmigo, las amo.

A mis Hermanos Jaime, Irma, Fabiola, Rolando, Mayra e Ivonne, por ser personas ejemplares en mi vida, por compartir momentos especiales y experiencias, por darme la confianza de hermano, por tolerar y comprender todos mis errores y aciertos, los amo y echo de menos.

A la Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz, al M.A. José Rafael Aguilera Aguilera, por la paciencia, el tiempo y su experiencia, que me brindaron en el proceso de investigación de mí tesis, por darme esperanza en el momento que más lo necesite.

¡GRACIAS!



“Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo”

Mahatma Gandhi.



“APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO (PAE), EN UNA PANIFICADORA DEL ESTADO DE MÉXICO”



ÍNDICE

RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES.	18
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	18
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	22
1.2.1. Pregunta General de Investigación.....	22
1.2.2. Preguntas Específicas de Investigación.	22
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3.1. Objetivo General de la Investigación.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos de la Investigación.	22
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.5.1. Hipótesis General de la Investigación.....	24
1.5.2. Hipótesis Específica de la Investigación.....	24
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	25
1.7. OBJETO DE ESTUDIO.....	25
CAPÍTULO 2. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	26
2.1 ANTECEDENTES.	26
2.1.1 Los modelos de la perspectiva humana.....	27
2.1.2 La perspectiva de los grandes pensadores.	27
2.1.3 La perspectiva basada en el tiempo.....	27
2.1.4 El enfoque de la escuela del pensamiento.	28
2.1.5 El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación.	28
2.1.6 El enfoque de análisis de contenido de libros.	28
2.1.7 Un enfoque histórico basado en temas.	29
2.2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO.	30
2.3. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	30



2.4.	CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	32
2.5.	OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	33
2.6.	IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.7.	ÁREAS DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	35
2.8.	VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	35
2.8.1.	Variables Dependientes.	36
2.8.2.	Variables Independientes.	36
2.9.	VENTAJAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	37
2.10.	DESVENTAJAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	38
2.11.	IMPLICACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	38
2.12.	MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	39
2.12.1.	Modelo Autocrático.	39
2.12.2.	Modelo de Custodia.	40
2.12.3.	Modelo de Apoyo.	41
2.12.4.	Modelo Colegial.	41
 CAPÍTULO 3. COMPORTAMIENTO HUMANO.		43
3.1.	ANTECEDENTES.	43
3.2.	DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO HUMANO.	45
3.3.	CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	46
3.4.	OBJETIVO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	48
3.5.	IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.	49
3.6.	ÁREAS DE ESTUDIO DE LA CONDUCTA HUMANA.....	50
3.7.	VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	51
3.8.	FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.	53



CAPÍTULO 4. LA PERSONALIDAD.	55
4.1. ANTECEDENTES.	55
4.2. DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD.	56
4.3. RASGOS DE LA PERSONALIDAD.	58
4.3.1. Rasgos físicos.	59
4.3.2. Rasgos psíquicos.	60
4.3.3. Rasgos culturales.	61
4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD.	62
4.4.1. Trabajo en equipo.	62
4.4.2. Individualista.	62
4.4.3. Lúdico.	63
4.4.4. Planificador.	63
4.4.5. Emprendedor.	64
4.4.6. Gestionador.	64
4.4.7. Ejecutivo.	65
4.4.8. De terreno.	65
4.4.9. Urbano.	65
4.4.10. Industrial.	66
4.4.11. Empático.	66
4.4.12. Emocionalmente estable.	66
4.4.13. Innovador.	67
4.4.14. Competitivo.	67
4.5. OBJETIVOS REFERIDOS AL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.	68
4.6. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.	69
4.7. MEJORAMIENTO DE LA PERSONALIDAD.	71
4.8. FACTORES DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD.	72
4.8.1. El Carácter.	72
4.8.2. El Temperamento.	73
4.8.2.1. Sanguíneo.	73
4.8.2.2. Flemático.	74
4.8.2.3. Melancólico.	75
4.8.2.4. Colérico.	76
4.8.3. La Inteligencia.	76
4.8.4. Ser Integral.	77
4.9. ROLES DE LA PERSONA.	78



4.10. PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS.	80
4.11. TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD.....	82
4.11.1. Teoría idealista.	82
4.11.2. Teoría impresionista.	83
4.11.3. Teoría expresionista.	83
4.11.4. Teoría realista.	83
4.11.5. Teoría psíquica.....	83
4.11.6. Teoría física.....	84
4.11.7. Teoría química.	84
 CAPÍTULO 5. PROBLEMAS PERSONALES DEL EMPLEADO.....	85
5.1. ANTECEDENTES.	85
5.2. DEFINICIÓN DE PROBLEMA.	86
5.3. DEFINICIÓN DE EMPLEADO.	87
5.4. TIPOS DE PROBLEMAS PERSONALES QUE AFECTAN A LOS EMPLEADOS.	87
5.4.1. Problemas del empleado, internos a la organización.....	87
5.4.2. Problemas personales del empleado, externos a la organización.....	88
5.4.2.1. Problemas relacionados con el desempeño en la vida.	88
5.4.2.2. Problemas sentimentales.....	88
5.4.2.3. Problemas relacionados con la salud.	89
5.5. PROBLEMAS PERSONALES MÁS COMUNES DEL EMPLEADO, EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN.....	89
5.5.1. Problemas económicos.....	89
5.5.2. Problemas legales.	90
5.5.3. Alcoholismo.	90
5.5.4. Drogadicción.....	91
5.5.5. Problemas familiares.	91
5.5.6. Problemas de pareja.....	92
5.5.7. Pérdida de seres queridos y duelos.	92
5.5.8. Depresión.	93
5.5.9. Estrés.	94
5.5.10. Obesidad.....	94
5.5.11. Neurosis.....	95
5.5.12. Problemas sexuales.	95
5.6. SÍNTOMAS DE UN EMPLEADO PROBLEMÁTICO.....	96
5.7. FORMA DE SEPARAR LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LA VIDA LABORAL.....	97



5.8.	IMPLICACIONES DE LOS PROBLEMAS PERSONALES.	100
------	---	-----

CAPÍTULO 6. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.102

6.1.	DEFINICIÓN DE CONFLICTO.	102
------	-------------------------------	-----

6.2.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.	103
------	--	-----

6.3.	CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS.	104
------	---	-----

6.3.1.	Clasificación de L. R. Pondy.....	104
--------	-----------------------------------	-----

6.3.2.	Clasificación de Morton Deutsch.....	105
--------	--------------------------------------	-----

6.3.3.	Clasificación de Rahim y Bonoma.	106
--------	---------------------------------------	-----

6.4.	NIVELES DE GRAVEDAD DE UN CONFLICTO.	107
------	---	-----

6.5.	PROCESO DEL CONFLICTO.	108
------	-----------------------------	-----

6.5.1.	Etapa I. Oposición o incompatibilidad potencial.	108
--------	---	-----

6.5.2.	Etapa II. Conocimiento y la personalización.	109
--------	---	-----

6.5.3.	Etapa III. Intenciones.	110
--------	------------------------------	-----

6.5.4.	Etapa IV. Conducta.	111
--------	--------------------------	-----

6.5.5.	Etapa V. Resultados.	111
--------	---------------------------	-----

6.6.	ENFOQUES PARA ADMINISTRAR LOS CONFLICTOS.	112
------	--	-----

6.7.	DISCIPLINA DE LA PERSONA.	114
------	--------------------------------	-----

6.7.1.	Disciplina progresiva.....	115
--------	----------------------------	-----

6.7.2.	Disciplina positiva.	116
--------	---------------------------	-----

6.8.	RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.	119
------	------------------------------------	-----

6.9.	ASESORÍA A EMPLEADOS.	120
------	----------------------------	-----

6.10.	EFFECTOS DEL CONFLICTO.....	121
-------	-----------------------------	-----

CAPÍTULO 7. PROGRAMAS DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS (PAE).....123

7.1.	ANTECEDENTES DE LOS PAE.	123
------	-------------------------------	-----

7.2.	DEFINICIÓN DE PAE.	125
------	-------------------------	-----

7.3.	CONCEPTUALIZACIÓN DEL PAE.....	126
------	--------------------------------	-----

7.4.	ÁREAS DE ACCIÓN DEL PAE.	127
------	-------------------------------	-----

7.5.	PRINCIPIOS BÁSICOS DEL PAE.....	128
------	---------------------------------	-----

Manuel Rojas Sánchez



7.6.	OBJETIVOS DEL PAE.....	128
7.7.	MEDIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DEL PAE.	129
7.8.	TIPOS COMUNES DE PROBLEMAS TRATADOS POR EL PAE.....	130
7.9.	BENEFICIOS DE LOS PAE.....	131
7.9.1.	Beneficios para la empresa.....	131
7.9.2.	Beneficios para los empleados.	132
7.10.	ASPECTOS MINIMOS QUE DEBE INCLUIR UN PAE.	133
7.11.	REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PAE.....	134
7.11.1.	Política escrita.....	134
7.11.2.	Coordinador del programa.	135
7.11.3.	Procedimientos.....	135
7.12.	LOS PAE EN LA ACTUALIDAD.	136
CAPÍTULO 8. PANIFICADORA LA LOMA.		139
8.1.	NOMBRE DE LA EMPRESA.	139
8.2.	VISIÓN.....	139
8.3.	MISIÓN.....	139
8.4.	LOGOTIPO.	140
8.5.	GIRO DE LA EMPRESA.....	140
8.6.	ORGANIGRAMA.	141
8.7.	PRINCIPALES PROVEEDORES.	142
8.8.	PRINCIPALES CLIENTES.	142
8.9.	DIRECCIÓN.	143
8.10.	MAPA DE UBICACIÓN.	143



CAPÍTULO 9. EXPERIENCIAS DE PROBLEMAS PERSONALES, DE EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA LA LOMA S.A. DE C.V.....144

9.1. EXPERIENCIA DE UN PROBLEMA PERSONAL, DE TIPO ECONÓMICO. 144

9.2. EXPERIENCIA DE UN PROBLEMA PERSONAL, DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO. ... 147

CAPÍTULO 10. APLICACIÓN DE UN PAE A LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA LA LOMA S.A. DE C.V.....153

10.1. DISEÑO DEL PAE EN LA PANIFICADORA LA LOMA..... 153

10.2. DESCRIPCION DE UN PROBLEMA ECONÓMICO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA. 154

10.3. DESCRIPCION DE UN PROBLEMA DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA..... 155

10.4. APLICACIÓN DEL PAE EN UN PROBLEMA ECONÓMICO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA. 156

10.5. APLICACIÓN DEL PAE EN UN PROBLEMA DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA..... 158

10.6. SEGUIMIENTO DE LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LA PANIFICADORA LA LOMA. 159

10.6.1. Problema Económico..... 159

10.6.2. Problema de la pérdida de un ser querido y duelo. 159

CONCLUSIONES.....161

BIBLIOGRAFÍAS.163

LIBROS. 163

PÁGINAS WEB..... 164

INSTITUCIONES. 166

LEYES. 166

ANEXOS167

Anexo I: RECURSOS PARA LA VIDA..... 167

¿Qué es recursos para la vida? 167

Logotipo. 167



Misión.	168
Visión.....	168
Dirección.	168
Contacto.....	168
Algunos clientes.	169
Anexo II: ARTÍCULOS DE DIVERSAS FUENTES PERIODÍSTICAS.....	170
Artículo 1. No corte cabezas, es mejor sanarlas, del periódico “El Economista”	170
Artículo 2. Afectan problemas personales al trabajo.....	171
Artículo 3. Dónde tienes la cabeza al trabajar, del periódico “Publimetro”.	172
Artículo 4. Mejorar el rendimiento laboral, periódico “Imagen del Golfo”.	173
Artículo 5. Causa estrés laboral millonarias pérdidas a empresas, periódico “Uno más uno”	174
Anexo III: ALGUNOS DATOS CURIOSOS.	175
Anexo IV: ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.....	177
a) Vacaciones.....	177
b) Aguinaldo.	178
c) Salario de acuerdo a los operadores.	179
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	181



RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una intensa investigación, con diseño descriptivo, encaminada a conocer el recurso humano, ya que es un factor indispensable en el funcionamiento de todas las empresas, es por ello que a todos los empleados se les debe apoyar de una manera profesional.

Por lo anterior, la investigación se enfoca en comprender a los empleados, para asesorarlos por medio de un departamento llamado Programa de Asistencia al Empleado (PAE), el cual cuenta con el apoyo de un Psicólogo, un Abogado, un Médico y un Contador, para buscar soluciones en sus diferentes problemas personales por los que estén pasando los empleados de la Panificadora La Loma, para que los empleados sean más eficientes con sus labores de trabajo que le corresponde a cada uno y estén más estables emocionalmente tanto en el trabajo, como con su familia y sobretodo sean más felices en la vida.



INTRODUCCIÓN

Las empresas en estos momentos pasan por circunstancias muy similares, en asuntos relacionados con los empleados, ya que cada empleado sin importar la empresa en que labore, la jerarquía que ocupe, su cultura, su sexo, o su edad; están pasando por problemas personales muy semejantes, los cuales afectan en el rendimiento de su trabajo, por el simple hecho de estar pensando cada hora y cada día en el resultado y/o consecuencias en el que acabara su problema personal.

Hay algunas empresas estadounidenses que desde el siglo pasado, le dieron la importancia de resolver esas dificultades que obstaculizaban a sus empleados para realizar sus actividades laborales. Se dieron cuenta de que es menos costoso y es mejor ayudar a un empleado de la misma empresa que tenga algún tipo de problema personal, ya que está preparado o es experto en su trabajo, a tomar la decisión de despedirlo, contratar a un nuevo empleado y capacitarlo para que realice las funciones que desempeñaba el empleado anterior.

La situación en las empresas mexicanas es crítica en este aspecto, porque son muy pocas las que tienen un departamento en específico para ofrecer asistencia a sus empleados, los PAE que existen en México¹ son externos a las empresas, son instituciones privadas que te ofrecen servicios de asistencia al empleado. Cuando un empleado se encuentra con algún problema, es raro que al patrón de la empresa le interese, desgraciadamente quizá porque cada quien ve por sus propios beneficios, solo le interesa que el empleado vaya a trabajar y que cumpla con su trabajo de alguna u otra manera, pero no se da cuenta de que sus empleados tienen problemas personales y que pueden trabajar de una manera

¹ Ver anexo I, Página 167.



mucho mejor, sí son empleados que se concentran al máximo al saber que gran parte de sus problemas los pueden solucionar por medio de un PAE.

Por lo anterior, esta investigación consta de diez capítulos.

En el capítulo 1: Antecedentes, se realiza la situación problemática, así como las preguntas de investigación, generales y específicas; los objetivos de la investigación. Además de la justificación de la investigación, alcances, limitaciones y metodología de la investigación, incluyendo dentro de esta última: el tipo de investigación, los sujetos o fuentes de información, la hipótesis. Y por último el objeto de estudio.

En el capítulo 2: Comportamiento organizacional, comprende con un recorrido histórico del comportamiento organizacional, para posteriormente dar las definiciones de comportamiento y comportamiento organizacional. Esto conlleva a sus características, objetivos, importancia, áreas de estudio, variables del comportamiento organizacional. Además de sus ventajas y desventajas, implicaciones y modelos del comportamiento organizacional.

El capítulo 3: El comportamiento humano, empieza con los antecedentes, la definición de comportamiento humano, sus características, sus objetivos y la importancia del comportamiento humano. Además se expresan las áreas de estudio de la conducta humana, las variables del comportamiento humano y los factores que afectan el comportamiento humano.

El capítulo 4: La personalidad, aborda lo que son sus antecedentes, su definición, los rasgos y las características de la personalidad. Los objetivos referidos al desarrollo de la personalidad, muestra el desarrollo de la personalidad de una manera simple, el mejoramiento de la personalidad, los factores que determinan la



personalidad. Asimismo encontramos los roles de la persona, conoceremos la diferencia de las personas como personas y personas como recursos, se consideran también las teorías de la personalidad.

El capítulo 5: Problemas personales del empleado, principia con los antecedentes, la definición de problema y la definición de empleado, para posteriormente mencionar los problemas personales que afectan a los empleados; explicando los problemas personales más comunes del empleado, externos a la organización. También se enfatiza en los síntomas de un empleado problemático, algunas formas de separar los problemas personales de la vida laboral y las implicaciones de los problemas personales.

El capítulo 6: Administración de conflictos, comienza con la definición de conflicto y la definición de administración de conflictos, así mismo se muestra la clasificación de los conflictos, los niveles de gravedad de un conflicto, el proceso del conflicto y los enfoques para administrar los conflictos. Además se explica la disciplina de la persona, las relaciones con los empleados, la asesoría a empleados y los efectos de los conflictos.

El capítulo 7: Programas de Asistencia a los Empleados (PAE), está integrado por los antecedentes de los PAE, la definición de PAE y su conceptualización, las áreas de acción del PAE, los principios básicos del PAE, los objetivos del PAE y los medios para lograrlos, aparte se muestra los problemas más comunes tratados por el PAE, los beneficios del PAE. Especifica los aspectos mínimos que debe incluir un PAE y los requisitos para la elaboración de un PAE, menciona como se encuentran los PAE en la actualidad.

El capítulo 8: Panificadora La Loma, es una empresa del Estado de México y se describen algunos datos de importancia para conocerla de una manera general



como: el nombre de la empresa, la visión, la misión, el logotipo, el giro de la empresa, el organigrama de la panificadora, la dirección y un mapa de ubicación, también se mencionan sus principales proveedores, como sus clientes principales.

El capítulo 9: Experiencias de problemas personales de empleados de la Panificadora la Loma S.A. de C.V. En la cual dos de sus empleados colaboraron con sus experiencia de problemas personales, el primero es un problema de tipo económico y el segundo trata de la pérdida de un ser querido y duelo, problemas que investigamos, y no fueron fácil de obtener, ya que no cualquier persona te brinda información acerca de sus propios problemas o te confiesa parte de su vida.

El capítulo 10: Aplicación de un PAE a los empleados de la Panificadora La Loma, se diseña y se crea un departamento del PAE para la Panificadora La Loma, se describen los problemas de tipo económico y el de la pérdida de un ser querido y duelo de la Panificadora La Loma, de acuerdo a las experiencias del capítulo anterior, para así llevar acabo la aplicación del PAE en ambos problemas y se les da seguimiento de una manera apropiada para que los empleados se sientan en paz y sus labores sean provechosas.

Por último, se hacen algunas conclusiones de la investigación realizada; y en la parte final del trabajo, se presentan los anexos relativos a la investigación, las bibliografías y el glosario de términos.



Capítulo 1. ANTECEDENTES.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Los empleados de diferentes empresas se ausentan mentalmente por todos los problemas personales por los que estén pasando, entre estos están; problemas de la pareja, problemas con la familia, problemas legales, problemas de relación entre padres e hijos, problemas económicos, problemas de salud, problemas de alcoholismo, problemas por adicciones a alguna droga, resentimientos, miedos, estrés, pérdida de los seres queridos y duelos, problemas con vecinos, falta de hogar, violencia, divorcios, depresión, angustia, obesidad. Además todos los problemas que tenga el empleado en su trabajo.

Los problemas personales afectan la productividad de los empleados de tal forma que puede perder 50% del total de su horario laboral, aunque se encuentre el empleado en su oficina, advirtieron empresas de recursos humanos. Los empleados dedican de tres a cuatro horas y media pensando en sus problemas y asuntos personales, es decir los empleados en vez de trabajar sus 8 horas, en realidad trabajan solo 4 horas de su jornada de trabajo.² Estos empleados toman decisiones erróneas, causan conflictos con sus compañeros de trabajo, sufren accidentes, están enojados, son irritables, poco tolerantes y llegan a renunciar a su puesto o buscan otro empleo.

Estudios han reportado que los empleados del País tienen una calificación de siete en el nivel de concentración, en una escala de uno a 10, lo cual provoca una pérdida de hasta el 70% de la productividad.³

² Ver anexo II, Artículo 2, Página 171.

³ Ver anexo II, Artículo 3, Página 172.



En México los problemas personales provocan que 30% de los empleados presenten síntomas de estrés agudo y pierdan hasta 50.9% de su tiempo pensando en cosas ajenas al entorno laboral. Afecta a 7 millones de personas en el País.⁴ El trabajador esta físicamente en la empresa, pero mentalmente no, lo que representa un fenómeno alarmante en plena época de recuperación económica con pérdidas de productividad de casi 45 mil millones de dólares.⁵

El estado de salud de los empleados es uno de los factores que influyen en su desempeño de trabajo. Solo el 42% de las empresas en México cuentan con un programa de salud y bienestar, el 35% planea tenerlo y el 23% no lo ha planeado.⁶

Investigaciones sobre la falta de atención de los empleados revelan que: 50% enfrentan problemas familiares o de pareja, 20% en problemas entre padres e hijos, 15% en abuso del alcohol o consumo de drogas y 15% en miedo a la inseguridad, secuestros, robos y deudas.⁷

Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) establecen que 20 millones 660 mil mexicanos padecen de depresión, esto es una de cada cinco personas, de los cuales solamente uno de cada diez recibe atención y en época de crisis, ésta aumenta en un 20%.⁸

Semanalmente se atienden en el IMSS alrededor de mil casos por intoxicación etílica diagnosticados como deshidratación. Muchos empleados justifican su ausencia a su centro de trabajo con comprobantes médicos que revelan

⁴ Ver anexo II, Artículo 1, Página 170.

⁵ Ver anexo II, Artículo 5, Página 174.

⁶ Ver anexo II, Artículo 2, Página 171.

⁷ Ver anexo II, Artículo 3, Página 172.

⁸ Ver anexo III, Página 175.



intoxicación alcohólica o asociada a otros padecimientos de salud que les incomodan.⁹

El abuso del alcohol en los empleados mexicanos se ha convertido en una preocupación por los costos asociados a la atención del problema, cuando ya se expresa en accidentes, discapacidad y enfermedades.

Incluso se estima que casi la quinta parte de los accidentes laborales se relaciona con la ingesta de bebidas alcohólicas y se encuentra entre las 10 principales causas de discapacidad entre los trabajadores, causas que afectan directamente la productividad del empleado con altos impactos indirectos a la empresa.¹⁰

Así mismo, 34 millones de personas consumen frecuentemente bebidas alcohólicas y de esa cifra unos 12 millones son bebedores compulsivos. La mayoría son hombres de zonas urbanas.¹¹

Al año las autoridades de salud gastan en la atención de casos de alcoholismo 12 mil millones de pesos. Además 9% del total de enfermedades en México las genera el consumo de alcohol.¹²

En 2007, 20 mil 922 personas murieron a causa del alcohol, siendo esta la tercer causa de muerte en los hombres. Además por cada mujer que consume alcohol hay 12.8 hombres que lo hacen.¹³

⁹ <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>

¹⁰ <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>

¹¹ <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>

¹² <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>

¹³ <http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>



Los problemas personales pueden afectar a todos los empleados de cualquier empresa. No importando si es una empresa de servicios o producción, el tamaño de la empresa, el lugar donde se localice o el giro al que se dedique; el detalle es que todas las empresas están propensas a tener empleados con problemas personales, que afecten el desarrollo, progreso y perfeccionamiento de todas y cada una de ellas.

En la Panificadora La Loma existen muchos problemas de estos tipos e inquietan a sus empleados, afectando su integridad psicológica y física. Algunos empleados llegan tarde a trabajar, los operadores de las camionetas han tenido accidentes de tránsito, faltan constantemente al trabajo, dejan de ir a trabajar; consecuentemente por los problemas personales, por los que cada trabajador está pasando. De cierta manera para algunos son los más fuertes por los que hayan pasado o estén viviendo en su vida; habiendo problemas de diferentes tipos como la pérdida de un padre, una madre, una hijo, un tío etc., problema que requiere de mucho apoyo en todos los aspectos; problemas de tipo económico/financiero, como es el caso de que no le alcanza el dinero que gana el empleado para solventar todos sus gastos, deudas, etc. Por mencionar algunos problemas personales de empleados de dicha empresa.



1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Pregunta General de Investigación.

¿Cómo debe resolver la Panificadora La Loma los problemas personales de sus empleados?

1.2.2. Preguntas Específicas de Investigación.

1. ¿Cuáles son los problemas personales más comunes de los empleados?
2. ¿Qué alternativas tiene la Panificadora La Loma para resolver los problemas de los empleados?
3. ¿Cómo perjudican los problemas personales a los empleados?

1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo General de la Investigación.

Resolver los problemas personales de los empleados de la Panificadora La Loma.

1.3.2. Objetivos Específicos de la Investigación.

1. Conocer los problemas personales más comunes de los empleados.
2. Describir las alternativas que tiene la panificadora la loma para resolver los problemas de sus empleados.



3. Enumerar las consecuencias de los problemas personales de los empleados en sus vidas.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se justifica por:

- Es una alternativa económica para resolver los problemas personales de los empleados de cualquier empresa.
- Es un camino que tienen los empleados para enfocarse más al trabajo y no preocuparse por sus problemas de cualquier tipo.
- Será una fuente de consulta para futuras investigaciones sobre el tema del Programa de Asistencia al Empleado.
- Da a conocer que en cualquier empresa, de cualquier tipo, siempre los empleados están o pasan por problemas y los cuales son necesarios de resolver.
- Es un medio de difusión para los empresarios, de la importancia de resolver los problemas personales de sus empleados.
- Para la obtención del Título de Licenciado en Administración.



1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Hipótesis General de la Investigación.

El diseño y la implementación de un Programa de Asistencia al Empleado en la Panificadora La Loma, para resolver los problemas personales de sus empleados.

1.5.2. Hipótesis Específica de la Investigación.

1. Los problemas económico, legales, de alcoholismo, de drogadicción, familiares, de pareja, estrés, depresión, neurosis, obesidad, sexuales y la pérdida de un ser querido, son los problemas personales más comunes.
2. Las alternativas que tiene la Panificadora La Loma para resolver los problemas personales son: Llamándoles la atención personalmente, hacerle saber el problema por medio de un escrito, capacitándolos y si no se disciplina se toma la decisión de un despido y ayudarlos por medio del PAE.
3. Los problemas personales perjudican a los empleados en: Una mala concentración al momento de realizar sus labores, baja producción para la empresa y perdidas económicas, desperdician en promedio cuatro horas laborales en estar pensando en sus problemas personales, accidentes en el trabajo, conflictos entre sus compañeros, causan más problemas si no resuelven el problema principal, desintegración familiar, robo, se pueden volver adictos, se enfermen física y psicológicamente.



1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Por las limitaciones que se me presentaron: Como lo fue en la obtención de la información que necesitaba de la Panificadora La Loma del Estado del México, tuve que ir hasta allá para conseguirla. Los empleados se reusaban a proporcionar experiencias personales de algún tipo de problema por el cual hayan pasado. No hubo una empresa que me proporcionara información del PAE que ya lo estuviera aplicando, para que se me facilitaran algunos datos importantes para la elaboración de uno, ya que el PAE que se pretende crear es interno.

Por lo tanto, mi trabajo de investigación tiene un alcance de resolver dos problemas personales de la Panificadora La Loma por medio de un departamento del PAE que se creó por la misma empresa.

1.7. OBJETO DE ESTUDIO.

El objeto de estudio de mi investigación es la Panificadora La Loma del municipio de Naucalpan en el Estado de México, siendo mis unidades de análisis dos trabajadores de dicha empresa.



Capítulo 2. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

2.1 ANTECEDENTES.

Se dice que toda la psicología y la psicología aplicada tienen una larga historia, pero un pasado breve, lo cual significa que, aunque la gente (por lo menos desde los antiguos griegos) ha analizado, debatido y descrito la forma en que se debería organizar el trabajo, no fue sino hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando esta disciplina se dignificó con departamentos académicos, profesores, libros y demás implementos de una disciplina reconocida. Sucede lo mismo con el comportamiento organizacional (psicología organizacional o psicología industrial y organizacional). Aunque se puede argumentar que Maquiavelo, o los fundadores o críticos de la Revolución industrial (como Tawney y Weber) fueron importantes teóricos de la administración y la organización, sus ideas (por lo menos en el caso del primero) eran mucho más amplias (e importantes) que el simple comportamiento organizacional y, en el caso de los dos últimos, éstos solían enfocarse en cuestiones muy específicas de su época.

Es fácil identificar los orígenes de conceptos concretos del comportamiento organizacional en la filosofía griega o en escritores del siglo XIX. La investigación del comportamiento organizacional, en contraposición con la formulación de teorías filosóficas, no comenzó sino hasta la segunda década del siglo XX.

Hay muchas formas de analizar la historia del comportamiento organizacional:



2.1.1 Los modelos de la perspectiva humana.

A lo largo de los años, los investigadores y teóricos del comportamiento organizacional han formulado diferentes supuestos en relación con las personas en el trabajo. Dichos supuestos se han centrado en diversos aspectos, como su motivación interior (o la falta de ella), su racionalidad, sus necesidades, etc.; estos “modelos” han influido de manera significativa en su manera de pensar respecto de los problemas humanos en el trabajo. Este enfoque se refiere a diferentes perspectivas en distintas épocas, pero no es estrictamente “histórico”.

2.1.2 La perspectiva de los grandes pensadores.

Posiblemente éste sea el enfoque de tipo histórico más simple del “Gran hombre”, mediante el cual se analiza el pasado a través de las ideas de los grandes pensadores cuya obra se considera prototípica, original o muy influyente. Se trata de un enfoque que también da una ligera idea acerca del desarrollo del pensamiento en determinado campo y tiende a no ser crítico e interesarse poco por las comparaciones. Sin embargo, es importante entender la forma en que algunos individuos pensaban acerca de la psicología en su época y cómo dichas ideas influyeron en los demás.

2.1.3 La perspectiva basada en el tiempo.

Este enfoque intenta “descifrar” la historia determinando los acontecimientos y las fechas que marcaron un cambio en el modo de pensar o actuar de los individuos. En el caso del comportamiento organizacional, por lo general coincide con hechos políticos y económicos relevantes, como guerras mundiales, recesiones o superinflación, los cuales influyen de manera considerable en la forma de operar



de las organizaciones. Casi siempre, los “puntos de cambio” seleccionados están abiertos a discusión.

2.1.4 El enfoque de la escuela del pensamiento.

Este enfoque analiza temas en grupos de investigadores que desarrollan algunas teorías, metodologías o enfoques para el estudio del comportamiento organizacional. Su uniformidad interna se analiza con menos frecuencia que la manera en que difieren de otras escuelas. Además, pocas veces se refieren a la fuerza que puede tener cualquier escuela en la naturaleza o influencia de sus seguidores.

2.1.5 El enfoque del estudio de los orígenes y proyecto de investigación.

Otro enfoque sugiere que una serie programática de estudios ha influido en toda el área. Posiblemente, el ejemplo más famoso sea el experimento de Hawthorne (Es un barrio de Chicago y el experimento tiene la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción). Este enfoque prefiere centrarse en hallazgos únicos que modificaron el pensamiento, por lo menos en determinada área.

2.1.6 El enfoque de análisis de contenido de libros.

Este enfoque sostiene que los primeros libros de texto resumen los temas y teorías de la época y, por tanto, son una forma válida de entender los cambios históricos. En consecuencia, el análisis de contenido de los primeros libros da una idea clara de las tendencias históricas. Esto pocas veces se lleva a cabo y casi siempre se limita a obras británicas o estadounidenses publicadas en inglés.



Asimismo, no se sabe a ciencia cierta cuáles son los criterios que se deben aplicar para seleccionar los libros.

2.1.7 Un enfoque histórico basado en temas.

Este enfoque sugiere que tiene más sentido entender la historia del comportamiento organizacional centrándose en diferentes temas, como la selección de personal y la evaluación de cada uno de los sistemas de compensación, porque su historia es distinta. En realidad, es muy parecido al método anterior y no se considerará por separado.

Tal vez haya otros enfoques para analizar el pasado. Cada uno tiene una perspectiva particular que se basa principalmente en los registros históricos del siglo XX.

Se debe reconocer que siempre que se adopta una perspectiva o enfoque es necesario tomar en cuenta dos aspectos. El primero es evidente cualquier perspectiva en particular proporciona una serie de conceptos o estructuras mediante las cuales pueden clasificarse acontecimientos pasados. El segundo son las hipótesis sociopolíticas o ideológicas particulares del autor e historiador. Se puede escribir la historia pensando en las necesidades de los obreros y su lucha heroica, con el apoyo de sus sindicatos, por obtener mejores condiciones laborales; o bien, es posible escribir la historia de ese mismo periodo y los mismos acontecimientos desde la visión de los propietarios de empresas.



2.2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO.

El **comportamiento** es la manera de portarse que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. Conducta.¹⁴

El **comportamiento** es la manera de actuar de una persona o animal.¹⁵

Técnicamente, en psicología, el **comportamiento** es un conjunto de reacciones de un organismo que actúa en respuesta a un estímulo procedente de un medio interno o del medio externo y observable objetivamente.¹⁶

2.3. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El **comportamiento organizacional** es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.¹⁷

El **comportamiento organizacional** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Stephen P. Robbins (1998).¹⁸

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento#Delimitaci.C3.B3n_del_t.C3.A9rmino

¹⁵ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>

¹⁸ ROBBINS, P. Stephen. "Comportamiento organizacional" Edit. Pearson Education. 2004. México. Pág.8



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 un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990)¹⁹

El **comportamiento organizacional** son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el conjunto de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. (GORDON, 1996)²⁰

El **comportamiento organizacional** es una ciencia del comportamiento aplicada que se construye con base a las contribuciones de diversas disciplinas del comportamiento.²¹

El **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el argumento de la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.²²

El **comportamiento organizacional** es una ciencia aplicada, ya que la información sobre experiencias ciertas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.²³

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/comport-organizac/comport-organizac.shtml>

²⁰ <http://www.monografias.com/trabajos14/comport-organizac/comport-organizac.shtml>

²¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/ComportamientoOrganizacional>

²² <http://www.monografias.com/trabajos11/comor/comor.shtml>

²³ http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional

Manuel Rojas Sánchez



2.4. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Conducta colectiva, flexible, adaptable y modificable a través del aprendizaje.
- Conducta propositiva e intencionada, que busca fines de acuerdo con ciertas expectativas.
- Conducta en buena parte consciente, simbólica y subjetiva, que le permite al individuo procesar una serie de información sobre el ambiente que lo rodea.
- Conducta resultado de un procesamiento de información limitado y restringido, que es la base de la toma de decisiones.
- Conducta personal, con diferencias individuales de tipo biológico y psicológico.
- Conducta que surge por ciertas dimensiones motivacionales complejas.
- Conducta social, desarrollada en un contexto social estructurado, con jerarquías, autoridad, liderazgo y grupos formales e informales.
- Conducta parcialmente determinada por el medio social en que tiene lugar, pero también capacitado para poder modificarlo.



2.5. OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Éstos son los cuatro objetivos del comportamiento organizacional:

- *Describir*, sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- *Entender*, por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones inferiores. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- *Predecir*, el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).
- *Controlar*, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.



Algunas personas temen que las herramientas del comportamiento organizacional se usen para limitar su libertad y privarlas de sus derechos. El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes.

La organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

2.6. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

La importancia del estudio del comportamiento organizacional para los gerentes, en tal sentido diremos que éste ayuda a:

- a) Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral, a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- b) Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- c) Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable, donde la ética y la moral vayan de la mano.
- d) Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.



2.7. ÁREAS DE ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Algunas de las áreas o disciplinas más importantes son:

Psicología: Ciencia que busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano.

Sociología: Es el estudio de las personas en relación con sus semejantes.

Psicología social: Es un área dentro de la psicología que combina los conceptos de la psicología y la sociología, y que se enfoca en la influencia de unas personas en otras.

Antropología: Es el estudio de las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

Ciencias políticas: Es el estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político.

2.8. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.



2.8.1. Variables Dependientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- *Productividad.-* La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- *Ausentismo.-* Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- *Satisfacción en el trabajo.-* Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

2.8.2. Variables Independientes.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- *Variables de nivel individual.-* Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.



- *Variables a nivel de grupo.*- El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto. Por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.
- *Variable a nivel de sistemas de organización.*- Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

2.9. VENTAJAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Dirige las actividades hacia las metas.
- Obliga y ayuda a Planificar.
- Da normas claras para el control.
- Motiva a los directivos.
- Reduce la imprecisión.
- Da criterios objetivos para la evaluación.
- Identifica mejor los problemas.
- Mejora la capacitación del personal.



2.10. DESVENTAJAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

- Es posible que las metas y planes no se ensamblen bien entre distintos jefes.
- Puede exigir demasiado papeleo o burocracia.
- Hay áreas en cuyo desempeño no es fácil de medir, capacitación por ejemplo.

2.11. IMPLICACIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Para establecer la correspondencia entre los factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la estructura y la organización. Las relaciones entre grupos pueden producir consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permite una creatividad excepcional para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones del nuevo siglo.

Los actores describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos modelos y enfoques, algunos de ellos son:

- a. Diagnóstico inicial.
- b. Integración de la información.



- c. Retroalimentación de la información y confirmación.
- d. Planeación de la acción y solución de problemas.
- e. Construcción de los equipos de trabajo.
- f. Evaluación y seguimiento de los grupos.

Finalmente el trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduro con las responsabilidades que tienen. Deben seguir evaluando los grupos, para buscar nuevos métodos y enfoques que ayuden a ser más eficientes y eficaces a las organizaciones y que les permitan ser más competitivas en el mundo empresarial.

2.12. MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

2.12.1. Modelo Autocrático.

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático, la orientación apunta a la autoridad oficial formal, y la dirección cree saber que es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir, que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.



Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto frágil debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil, para el efectivo cumplimiento del trabajo, el método es aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores.

2.12.2. Modelo de Custodia.

Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático.

Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad. Se basa en los recursos económicos necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego, la orientación de la gerencia es hacia el dinero. Se genera dependencia del individuo a la organización. Necesidades satisfechas de alimentación y el desempeño es de cooperación pasiva.

Ventajas: Brinda satisfacción y seguridad a los empleados.

Desventaja: No logra una motivación efectiva. Los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.



2.12.3. Modelo de Apoyo.

Depende del liderazgo. A través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización.

La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño, su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo. El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización (“Nosotros” en lugar de “Ellos” al hablar de la organización). Este modelo funciona mejor en países más ricos.

2.12.4. Modelo Colegial.

El término colegial apunta a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación, por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto organismo en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás. La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad, que signifiquen un



reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina.



Capítulo 3. COMPORTAMIENTO HUMANO.

3.1. ANTECEDENTES.

El comportamiento humano desde los inicios de su historia se ha tratado de estudiar y comprender esto, para tratar de aprovechar sus características en el desarrollo de actividades o mejorarlo para permitirle al mismo vivir de una mejor manera, ya se han observado sus fortalezas, mejorando esos aspectos y tratar de disminuir las debilidades aumentando la atención en los puntos en los que generalmente el ser humano suele fallar.

Muchos consideran el comportamiento humano algo muy complicado, sin embargo no lo es, puesto que desde sus inicios el ser humano ha demostrado su interés de aprender sobre lo que lo rodea y aprovecharlo para su beneficio y comodidad, si bien el ser humano es curioso, también es creativo, al inventar toda una serie de formas para comunicarse, desde el lenguaje por señas, el escrito, incluso el oral, entre otras muchas más cosas que ayudaron a facilitar la vida del ser humano, así como su supervivencia. Otro aspecto importante sobre la forma de ser de las personas es el hecho de la manera en la que éstas aprenden; siendo esto la imitación, este recurso es muy utilizado por el ser humano desde la antigüedad, evidentes ejemplos de esto es el hecho de que mediante la copia o imitación se aprende a hablar o caminar. Algunos de los inventos se basan en la imitación de la naturaleza como lo es el caso de los aviones, imitando la anatomía de las aves o el del helicóptero, siendo muy parecido a las libélulas.

El aspecto del comportamiento, en el cual las personas deben poner atención, es el hecho que la imitación está presente y posee mucha relevancia ya que desde la infancia se fomenta el imitar como una manera de aprender, así se aprende a hablar, caminar entre otras cosas, de esta manera muchos prácticamente adoptan

Manuel Rojas Sánchez



la personalidad de otra persona, por lo cual las personas deben tener cuidado en su forma de actuar, ya que aquellos quienes tienden a copiar lo que ven son los infantes que siempre tienen en mente ser como su “héroe”, es decir a quien admiran.

En primera instancia, se tiene a los padres o tutores encargados de los infantes como figura, de los cuales, en sus primeros pasos tendrán como ejemplo durante esta etapa. El comportamiento humano de los infantes, es en su mayoría, el reflejo de lo que observa y oye en su entorno, como su hogar, la escuela o los lugares a los que normalmente asiste, así como de las personas de las que se rodea, padres, hermanos, familia en general, maestros, compañeros, etc.

Cuando el infante empieza a dejar la infancia para convertirse en preadolescente, empezaran cambios físicos y psicológicos, que drásticamente irán en torno a su comportamiento humano, ya que la etapa de cambio, genera la entrada a un nuevo modo de pensar, se viven situaciones muy diferentes que en los primeros años de vida.

El comportamiento humano (así como de otros organismos e incluso mecanismos), cae dentro del rango de lo que es visto como lo común, lo inusual, lo aceptable y por fuera de los límites aceptables. En sociología el comportamiento es considerado como vacío de significado, no dirigido a otro sujeto y por lo tanto una acción esencialmente humana.

El comportamiento humano no puede confundirse con el comportamiento social que es una acción más desarrollada y que está dirigido a otro sujeto. La aceptación del comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social.



Un factor de mucha importancia en el comportamiento humano, social e incluso en la vida diaria es la psicología, que es la ciencia de la vida mental, tanto de sus fenómenos como de sus condiciones. Fenómenos son lo que llamamos sentimientos, deseos, conocimientos, razonamientos, decisiones y cosas similares, consideradas superficialmente es tal su variedad y complejidad que deja una impresión confusa al observador. Sin una mente saludable y estable, no puede haber un comportamiento sano y estable, por tal razón la salud mental influye mucho en el comportamiento humano. El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nerviosa central.

3.2. DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO HUMANO.

El **comportamiento humano** es el conjunto de comportamientos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la coerción y/o la genética.²⁴

Según Chiavenato existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- a) **El comportamiento humano 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. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- b) **El comportamiento humano es motivado:** En todo comportamiento existe un "impulso" un "deseo" una "necesidad" una "tendencia" exposiciones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano



- c) **El comportamiento humano está orientado hacia objetivos:** En todo comportamiento humano existe una finalidad, dado que hay una causa que lo genera. El comportamiento no es impensado, ni aleatorio, siempre está dirigido y orientado hacia algún objetivo.²⁵

El **comportamiento humano** son actos, actitudes generalmente originadas desde una actitud y que puede ser observable, medible, mensurable, cuantificable.²⁶

El **comportamiento humano** es la expresión de la naturaleza humana del individuo, su comportamiento como tal. Es resultado también de las influencias de grupos sociales que expresan una realidad sociocultural y de contextos situacionales de orden psicosocial.²⁷

3.3. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejoraría la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento humano presenta estas características:

²⁵ www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/shtml.

²⁶ <http://diccionarios.hastalaweb.com/local/Diccionariodegueerra.asp>

²⁷ <http://coydo.galeon.com/album1201764.html>

Manuel Rojas Sánchez



- a. *El hombre es proactivo.* El comportamiento humano se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.
- b. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la visión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.
- c. *El hombre tiene necesidades diversas.* Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.



- d. *El hombre percibe y evalúa.* La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo, porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
- e. *El hombre piensa y elige.* El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
- f. *El hombre posee capacidad limitada de respuesta.* El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquirido). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

3.4. OBJETIVO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

El objetivo primordial del comportamiento humano, reside precisamente en relacionarse con las demás personas y establecer con ellas lazos de protección mutua y de ayuda. Para desarrollarnos como personas, es precisa la presencia de modelos imitables, así como un sistema de refuerzo, que nos proporcionan normalmente nuestros semejantes. La carencia de un medio social deja fallas permanentes en quienes la han padecido en los primeros años de su existencia.



A través de la sociedad cada individuo se adapta al medio ambiente. Al observar a nuestro alrededor, podemos ver que en este medio intervienen fundamentalmente dos tipos de factores:

- a) *Los factores materiales*, que rodean a las personas, (casa, tierra, entorno económico).
- b) *Los factores humano*, que constituyen todas las personas que rodean a cada individuo y le influyen de forma directa o indirecta. Las personas no solemos fijarnos en todas las características del objeto, persona o grupo, sino que unas son más relevantes que otras y sobresalen sobre éstas. Los grupos sociales, al ofrecer al individuo unos objetivos, proponerle unas metas que alcanzar, condiciona la percepción del sujeto.

3.5. IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural. Así pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del ser humano a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo. Una ciencia que deja de considerar alguna de esas vertientes estaría dividiendo en forma artificial a la humanidad y, por ende, sus estudios estarían totalmente fuera de la realidad.

Es necesario agregar que esa integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo. Por el contrario, resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios. Día a día se agregan experiencias, conocimientos, ideas, etc. Y algunas cosas se olvidan, el medio cambia al igual que los mecanismos



biológicos (salud y enfermedad, etc.) Ello ha llevado a Gordon W. Allport²⁸ a definir la *personalidad* como “la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente”.

3.6. ÁREAS DE ESTUDIO DE LA CONDUCTA HUMANA.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

- a. *La socialización*: Que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
- b. *El cambio de actitudes*: Las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- c. *La afiliación social*: La cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos (sí es que lo hacen), si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.

²⁸ Gordon W. Allport fue un psicólogo estadounidense, volviéndose famoso por su teoría de la personalidad, la cual se enfoca sobre el adulto en sí mismo más que en la niñez o las experiencias y emociones infantiles, plasmando esto en el libro *Personality* de 1937.



- d. *La estructura y dinámica de grupos:* En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- e. *La personalidad y la sociedad:* Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
- f. *La comunicación interpersonal:* Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.
- g. *La comunicación no verbal:* Se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
- h. *La cognición (razón) social:* Abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

3.7. VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de algunas variables trascendentes:



- a) *Conocimiento*. La persona debe de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento consiste la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.
- b) *Habilidades*. Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- c) *Motivación*. Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.
- d) *Valores*. En caso de no haberse incorporado el espíritu de la competitividad, o la calidad total de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño. Bajo esta circunstancia, las personas no estarán dispuestas a pasar algunas dificultades con tal de alcanzar ese desempeño excelente.
- e) *Cultura*. Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

Los primeros cuatro elementos se agrupan bajo la denominación de competencias, es decir, no deben permanecer escondidos o en estado viable sino precisarse en el desempeño óptimo. Así en caso de no lograrse el alto desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Las preguntas básicas respecto a una persona son:



- a) ¿No sabe? La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación.
- b) ¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil de alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial en los instrumentos empleados al respecto.
- c) ¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional, así como la orientación profesional de las personas.
- d) ¿No valora el alto desempeño? Aquí es necesario analizar la filosofía. La apropiación de los valores constituye un elemento trascendente en la vida humana. Dentro de las empresas y organizaciones las acciones en este sentido se enmarcan dentro del desarrollo.

3.8. FACTORES QUE AFECTAN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

- *La genética:* Se transmite de generación en generación por tanto se observa una transmisión del comportamiento de padres a hijos, es decir, no todo el comportamiento es aprendido.
- *La actitud:* En este grado la persona hace una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento.
- *La norma social:* Esta es la influencia de la presión social que es percibida por el individuo (creencia normativa), para realizar o no ciertos comportamientos.



- *Control del comportamiento percibido:* Cómo las creencias del individuo hacen fácil o difícil la realización del comportamiento.
- *La cultura:* Influencia entrelazada con la contingencia (que puede o no suceder) de diferentes conductas.



Capítulo 4. LA PERSONALIDAD.

4.1. ANTECEDENTES.

Las teorías tipológicas representan una de las tendencias de orientación etimológicamente más antiguas en psicología de la personalidad. Su idea básica consiste en establecer tipos generales (biológicos o psicológicos) que incluyan ciertas características psicológicas asociadas específicamente a cada tipo y que permitan clasificar a los diferentes individuos. Las dos dimensiones básicas de personalidad de Hans J. Eysenck²⁹, Extraversión y Neuroticismo tienen su más antiguo antecedente en la teoría clásica de los cuatro humores: colérico (irritable), melancólico (depresivo), sanguíneo (optimista) y flemático (tranquilo), propuesta por los griegos Hipócrates³⁰ y Galeno (Médico griego).

En esta antigua tipología temperamental encuentra Hans J. Eysenck las ideas originarias de las principales nociones que conforman su modelo de personalidad. Primero, porque la conducta se describe en términos de rasgos que caracterizan en grados diferentes a los sujetos. Segundo, porque esos rasgos se combinan y definen tipos, unidades más amplias. Y tercero, porque los tipos se fundamentan esencialmente sobre factores constitucionales (genéticos, neurológicos o bioquímicos).

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del test de

²⁹ Hans J. Eysenck fue un psicólogo alemán, especializado en el estudio de la personalidad.

³⁰ Hipócrates es considerado una de las figuras más destacadas de la historia de la medicina “padre de la medicina”



personalidad Myers-Briggs Type Indicator (MBTI por sus siglas en ingles), que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

4.2. DEFINICIÓN DE PERSONALIDAD.

La **personalidad** es el conjunto de formas relativamente consistentes de relacionarse con la gente y las situaciones que ponen un sello individual en cada uno de nosotros. En tanto que nuestras actitudes, nuestros valores, nuestras opiniones y nuestras emociones son las piedras angulares de nuestra individualidad, el modo en como actuamos en estos estados mentales determinan lo que otros verán como nuestra personalidad.³¹

La **personalidad** es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás.³²

Pero nunca al conjunto de características físicas o genéticas que determinan a un individuo, es su organización interior la que nos hace actuar de manera diferente ante una o varias circunstancias.

La **personalidad** es un modelo teórico que permite explicar y prever el comportamiento individual.³³

³¹ ROSENBERG, Raquel. "Administración de Recursos Humanos" Edit. El ateneo. 1999. Buenos Aires, Argentina.

³² <http://www.mitecnologico.com/Main/PersonalidadDefinicion>

³³ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

Manuel Rojas Sánchez



La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

Según Gordon Allport la **personalidad** es la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio.³⁴

Para Luis Haro Leeb la **personalidad** es el conjunto de rasgos físicos, psíquicos y culturales que hacen a cada ser humano diferente de los demás y a la vez semejantes.³⁵

La **personalidad** es la suma total de todas las disposiciones biológicas, impulsos, instintos hereditarios más las disposiciones adquiridas.³⁶

³⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Personalidad>

³⁵ DE LA TORRE, Francisco. "Relaciones Humanas en el ámbito laboral". Edit. Trillas. 2000. México.

³⁶ <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/personalidad.html>



4.3. RASGOS DE LA PERSONALIDAD.

Las primeras indagaciones en la estructura de la personalidad giraron en torno de los intentos por identificar y nombrar características duraderas que describieran el comportamiento de un individuo. La cautela, agresividad, sumisión, pereza, ambición, lealtad y timidez son características conocidas. Estas características, cuando se manifiestan en muchas situaciones, se denominan rasgos de personalidad. Cuando más constante sea una característica y más a menudo se presente en situaciones diversas, más importante es como rasgo que describe al individuo.

Los **rasgos de personalidad** son características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.³⁷

Los rasgos implican la particularidad o nota distintiva de la personalidad de los individuos. Pueden ser físicos, psíquicos y culturales. Por ejemplo:

- *Físicos:*

Complexión, estructura ósea, pigmentación, color de ojos, sexo, estatura, musculatura, piel.

- *Psíquicos:*

Responsabilidad, ingenio, juicio, tenacidad, imaginación, memoria, agresividad.

- *Culturales:*

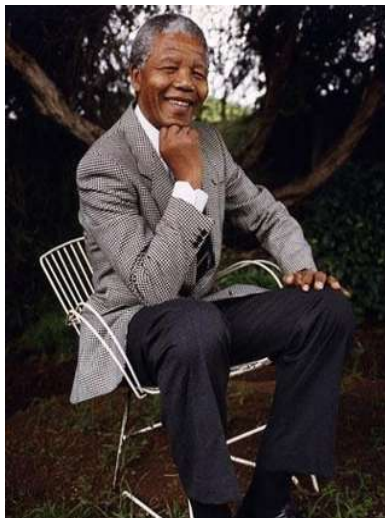
Nacionalidad, idioma, religión, costumbres, hábitos, vestuario, ubicación.

³⁷ ROBBINS, P. Stephen. "Comportamiento organizacional" Edit. Pearson Education. 2004. México. Pág.96.
Manuel Rojas Sánchez

4.3.1. Rasgos físicos.

Los rasgos físicos corresponden a la complexión y naturaleza corporal; sin embargo, aun cuando el primer efecto que cause un físico agradable sea positivo, puede verse anulado por un caminar ridículo, una voz áspera, una pronunciación descuidada o un lenguaje crudo y grosero, factores que causan reacciones desfavorables.

Imagen 4.1. Los rasgos físicos corresponden a la constitución y naturaleza corporal.



Fuente: GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España.

A la inversa, un rostro poco bello puede compensarse con una forma de vestir elegante, un arreglo personal adecuado, buenos modales, voz agradable y una conversación interesante. Desde luego, un físico favorable es expresión de buena salud, y ésta se logra por medio del ejercicio, una dieta bien balanceada y una disposición positiva de ánimo.

Imagen 4.2. La gimnasia no sólo es ideal para conservar una figura joven, sino también para mantener un cuerpo saludable.



Fuente: GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España.

4.3.2. Rasgos psíquicos.

Los rasgos psíquicos, por su parte, están estrechamente vinculados con la estructura y el funcionamiento del sistema nervioso central; se ponen de manifiesto en la inteligencia, la responsabilidad, el ingenio, el juicio, la tendencia, la memoria, la agresividad, etc.

Imagen 4.3. Los rasgos psíquicos están vinculados con la estatura y funcionamiento del sistema nervioso central.



Fuente: GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España.

4.3.3. Rasgos culturales.

Los rasgos culturales implican un conjunto de conocimientos y prácticas como los idiomas y la religión. Estos rasgos se reflejan, así mismo, en las cualidades del individuo, en su comportamiento ante los demás y en la medida que respeta las reglas de etiqueta que rigen a la sociedad como vestirse adecuadamente para cada ocasión, seguir ciertos hábitos y costumbres, expresarse con propiedad.

Imagen 4.4. Los rasgos culturales implican un conjunto de conocimientos.



Fuente: GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. “Psicología del trabajo para relaciones laborales”. Edit. Mc Graw Hill. 2000. España.

Ahora bien, aun cuando la naturaleza corporal de una persona presente defectos, como ser muy bajo de estatura o poseer unos pies muy grandes, puede desarrollar otros aspectos de su personalidad para hacerla más atractiva. Desde luego, para lograrlo debe ponerse empeño y voluntad, de tal manera que se apliquen las fórmulas que permitan regular la conducta.

Es muy importante destacar la forma adecuada de expresarnos verbalmente, pues la conversación implica una comunicación con base a un intercambio de ideas. La habilidad que tenga un empleado para expresarse bien, es muy valioso, puesto que se convierte en porta voz de la compañía, de manera eficaz y digna.

Manuel Rojas Sánchez



4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD.

En el ser humano las características más específicas que lo acompañan en el transcurso de su vida hacen que él sea una persona única. Las personas se reconocen de una manera muy particular.

4.4.1. Trabajo en equipo.

No tengo problemas en realizar actividades junto a otras personas, me gusta estudiar en grupo, el trabajo coordinado con los demás y seguir su ritmo, me ayudo de las ideas de los demás, me estimulo con otras personas y me interesa su opinión. No me incomoda la diversidad del grupo. Respeto y tengo tolerancia por las normas, opiniones y decisiones adoptadas en el trabajo. Puedo trabajar en forma cooperativa con actitudes positivas que faciliten la convivencia y la toma de decisiones. Entro a debatir mis ideas y argumentos aceptando las decisiones y acuerdos de los demás. Soy cooperador.

4.4.2. Individualista.

En los asuntos que me importan, prefiero que estén bajo mi control. En el estudio o en el trabajo primero necesito aclararme para ir en busca de mis propias ideas, tengo mi ritmo de trabajo y mi propia forma de organizarme, me cuesta confiarme de los resultados de los demás. Es importante para mí que en lo posible las cosas que me importen estén bajo mi control. No trato de convencer a los demás de mis ideas ni tampoco mantengo un alto nivel de relaciones sociales.



4.4.3. Lúdico.

Soy alegre, entusiasta. Conservo el dinamismo por el movimiento y el juego de la niñez, soy la entretención, me atrae la animación.

Me manejo en la cuestión cotidiana, me entusiasma organizar una entretención junto a los demás, me gusta disfrazarme, jugar con la fantasía, contar chistes, sorprender a los demás, animarlos, entretener, tengo buen humor, mi vocación es la alegría.

En este grupo están las personas que les gusta la Comunicación Escénica, Animadores Radiales, Educadores de Preescolares, Organización de Eventos, Teatro (orientado hacia el entretenimiento), Cine (orientado hacia el entretenimiento), Publicidad, entre otros.

4.4.4. Planificador.

No me gusta improvisar, me gusta planificar de manera que todo funcione como reloj. Soy analítico de circunstancias y me fío en índices concretos y exactos. Me concentro en crear planes y programas para enfrentar asuntos y situaciones. Valoro la estructura y el orden, sincronizo con facilidad las tareas a realizar, es importante para mí la puntualidad, pienso antes de actuar, busco tener claro los conceptos e ideas para luego actuar. Me gusta realizar las tareas acordes a un método ya preconcebido, ordenado, estructurado y planificado. Cuando me pongo una meta, fijo los límites, realizo un plan y enfoco toda mi energía a que todo se vaya dando para lograr los objetivos. Soy precavido, me anticipo a los hechos.

No tengo problemas en relacionarme y trabajar junto a los demás. Soy responsable de mi propio trabajo o lo que a mí me compete.

Manuel Rojas Sánchez



En este grupo están: Carreras Administrativas, Ingenierías Industriales, Logística, entre otras.

4.4.5. Emprendedor.

Me atrae estar donde se generen nuevos proyectos, me gusta innovar. Asumo los riesgos que sean necesarios. Me motiva enfrentar el mundo en forma audaz, enérgica y estratégica. Me atrae generar proyectos innovadores. Me gusta estar donde se toman las decisiones. Aporto sugerencias para solucionar problemas y me anticipo a los demás. Pongo más atención a los aspectos técnicos que entreguen información concreta que a los postulados teóricos. Soy proactivo, dinámico, siento fuerza y dinamismo hacia la acción, con deseo de logros, de vencer obstáculos, de modificar para hacer favorable las situaciones en relación a mis objetivos.

En este grupo están los Administradores de Empresas, Economistas, Ingenierías Industriales, Elaboración de Eventos, entre otras.

4.4.6. Gestionador.

Me gusta desplazarme de un lugar a otro, conversar, conseguir, tramitar, averiguar, registrar información, documentar y todo lo que sea necesario para reunir las condiciones y darle curso oportunamente a un proyecto.

En este grupo están las Carreras Administrativas, Carreras Comerciales, Logística, entre otras.



4.4.7. Ejecutivo.

Me gusta trabajar con gente, entusiasmo a los demás a colaborar con lo que tengo proyectado, soy decisivo. Me motiva conducir una labor hacia un buen término, asignando tareas, sincronizando trabajos, solucionando problemas, consiguiendo lo necesario, etc. Me gusta realizar tareas, tengo energía, perseverancia y voluntad para lograr los objetivos que me he propuesto.

En este grupo están las Carreras Administrativas, Trabajo Social, Elaboración de Eventos, Ingenierías Industriales, entre otras.

4.4.8. De terreno.

Prefiero realizar actividades en espacios abiertos en permanente contacto con la naturaleza, la tierra, el agua, plantas y animales. No me desagrada realizar actividades en donde tenga que tener que ensuciarme como meterme al barro o al agua, si es necesario.

En este grupo están la Agronomía, Silvicultura, Acuicultura, Geología, Geografía, Arqueología, Pesqueras, Veterinaria, entre otras.

4.4.9. Urbano.

Para mí es fundamental desenvolverse en lugares confortables y agradables a la vista, tranquilos sin mayor ruido, con la comodidad adecuada. Soy de ciudad y busco las comodidades que aporta la ciudad.



En este grupo están las Carreras Administrativas, Leyes, Economía, Bibliotecología, Informática, Dibujo Técnico, Pedagogía, entre otras.

4.4.10. Industrial.

Me gusta intervenir donde se construye, produce y procesa, con un buen grado de utilización de energía y ritmo de trabajo. No me importa si el ambiente es un tanto ruidoso ni tan pulcro.

En este grupo están las Carreras Tecnológicas relacionadas con la física, química y/o biología tales como Bioprocesos, Mecánica, Electricidad, Electrónica, Procesos Químicos Industriales, Metalúrgicos, entre otras.

4.4.11. Empático.

Tengo intuición y facilidad en comprender y ponerme en la situación de otro. Percibo las necesidades e intereses de los demás. Soy tolerante de la forma de vida y creencia de las personas. No tengo prejuicios ni soy perspicaz. Pongo atención al sentir y a las motivaciones de la gente.

En este grupo están la Psicología, Trabajo Social, Ciencias de la Familia, Psicopedagogía, Recursos Humanos, entre otras.

4.4.12. Emocionalmente estable.

Soy seguro y satisfecho de mi mismo, constante y poco exigente con los demás. Tengo buen genio, difícilmente algo me altera, siento respeto por los demás y acepto su derecho a manifestar sus diferencias de opinión o actitud. Me adapto a



situaciones o grupos sociales diferentes. Defiendo mis derechos cuando es el caso, sin entrar en conflicto con los demás. Mantengo la serenidad en situaciones difíciles de abordar.

En este grupo están la Psicología, Pedagogía, Educación Preescolar y en general carreras de Servicio.

4.4.13. Innovador.

Tengo tendencia a salirme de los esquemas, soy independiente y poco amante de las normas. Voy en busca de la aplicación de los conocimientos de manera que presten la mejor utilidad, innovando en busca de incorporar métodos o elementos nuevos. Me gusta utilizar el ingenio en la construcción de algo o la manera de realizar las cosas. Valoro la creatividad.

La innovación es una actitud en la persona y puede estar aplicada a cualquier disciplina.

4.4.14. Competitivo.

Me motiva vencer retos, aventajar a otros, me incentiva trabajar bajo presión en un ambiente de alta competitividad.

En este grupo están las Carreras Comerciales y de Gestión, Publicidad, Deportes, Ventas, entre otras.



4.5. OBJETIVOS REFERIDOS AL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.

- a) Que expresen su mundo interior y afectivo.
- b) Que vayan descubriendo el cuerpo y desarrollando sus posibilidades.
- c) Que desarrolle una actitud de atención:
 - > A lo que siente.
 - > A lo que me pasa.
 - > A lo que necesita su cuerpo.
 - > A la necesidad de pararse para hacer todo esto.
- d) Que adquiera autonomía de pensamiento y actuación.
- e) Que a través del autoconocimiento acepte sus limitaciones y refuerce su autoestima.
- f) Que desarrolle un espíritu de curiosidad, observación y deseo de búsqueda.
- g) Que sepa disfrutar del momento, del ahora.
- h) Que sea capaz de concentrarse.
- i) Que tenga una actitud activa para cambiar estructuras y solucionar los conflictos o dificultades cuando surjan.
- j) Que desarrolle su sensibilidad artística.



4.6. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.

La manera en que cada ser pensante actúa sobre situaciones diversas, nos dice algo sobre la personalidad de cada persona, en otras palabras es el modo habitual por el cual cada ser piensa, habla, siente y lleva a cabo alguna acción para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social.

Se puede decir que la personalidad es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno, o bien podemos decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

Cada persona al nacer ya tiene su propia personalidad, puesto que desde bebés los padres dicen “el niño es muy melindroso, o es muy quieto, etc.” Ya desde ese punto tenemos personalidad. Aunque cabe hacer una aclaración, no nacemos con una personalidad determinada, si no que nacemos con ciertas características propias, que con el paso del tiempo y con el factor más determinante que es el de origen ambiental será como se definirá.

Esta personalidad se va estructurando y cambiando con el paso de los años, ya sea por la influencia de figuras que significaron algo en la niñez o figuras como los padres, de tal manera que tendremos una personalidad copiada o preestablecida por esas figuras aunque no estemos conscientes de esto.

Cuando la persona no se siente con personalidad, es porque no se ha identificado a sí mismo, es decir, no se conoce. Es por eso que algunas personas han pensado en eso y han desarrollado diversos métodos, ya sea para saber cuál es



su personalidad, o bien para mejorar algunos aspectos que realcen esa personalidad.

La personalidad, será fundamental para el desarrollo de las demás habilidades del individuo y de la integración con grupos sociales.

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

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

Algunos autores hacen hincapié en el papel que cumplen las tradiciones culturales en el desarrollo de la personalidad. La antropóloga Margaret Mead³⁸ convivió con dos tribus de Guinea y mostró esta relación cultural al comparar el comportamiento pacífico, cooperativo y amistoso de una, con el hostil (opuesto) y

³⁸ Margaret Mead, Realizo estudios de psicología y antropología, profesora de la universidad de Columbia en New York.



competitivo de la otra, pese a tener ambas las mismas características étnicas y vivir en el mismo lugar.

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

4.7. MEJORAMIENTO DE LA PERSONALIDAD.

Es posible cambiar o modificar lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos; para esto podemos hacer uso de la psicoterapia en las diversas modalidades, aunque esta no es la única manera de hacerlo, ya que podemos participar en talleres grupales, es decir, interactuar con el factor del medio ambiente, y en todo evento que ayude al crecimiento personal. Una recomendación es leer libros acerca de la superación personal.

Las distintas teorías psicológicas recalcan determinados aspectos concretos de la personalidad y diferencian unas de otras sobre cómo se organiza, se desarrolla y se manifiesta en el comportamiento. Una de las teorías más influyentes es el psicoanálisis, creado por Sigmund Freud³⁹, quien sostenía que los procesos del inconsciente dirigen gran parte del comportamiento de las personas. Otra corriente importante es el conductista, representado por psicólogos como el estadounidense Burrhus F. Skinner⁴⁰, quien hace hincapié en el aprendizaje por condicionamiento, que considera el comportamiento humano

³⁹ Sigmund Freud, Neurólogo austriaco, fundador del psicoanálisis. El hombre que habría de revolucionar la psicología clínica y la psiquiatría.

⁴⁰ Burrhus Frederic Skinner, Psicólogo estadounidense. Obtuvo el doctorado en psicología por la Universidad de Harvard en 1931. En 1938 publicó su primer libro, *Las conductas de los organismos*.



principalmente determinado por sus consecuencias. Si un comportamiento determinado provoca algo positivo (se refuerza), se repetirá en el futuro, por el contrario, si sus consecuencias son negativas (hay castigo) la probabilidad de repetirse será menor.

Una personalidad eficiente es aquella que permite una buena adaptación al medio, es decir, el individuo que ha asimilado los aspectos importantes de su vida y los refleja en un comportamiento adecuado, habrá desarrollado una personalidad eficiente.

4.8. FACTORES DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD.

4.8.1. El Carácter.

Es la tendencia hacia un tipo de comportamiento que manifiesta la persona. Los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de semejanza en nuestras manifestaciones, hacia los cambios que ocurren en nuestro alrededor.

Hay dos elementos del carácter:

- *Elemento psíquico del carácter:* En él intervienen principalmente las funciones psíquicas, así como la acción del ambiente. A partir de esos elementos se desarrollan los factores individuales, que conforman el particular modo de reaccionar y enfrentar la vida que presenta una persona.
- *Elemento orgánico del carácter:* Existe una relación indispensable entre cuerpo y mente; el carácter posee también una base biológica que depende de elementos orgánicos como la naturaleza física y el temperamento.



4.8.2. El Temperamento.

El temperamento es la base biológica del carácter, y se define como la manera natural con la que el individuo interactúa y vive en el entorno que lo rodea, esto implica la habilidad para adaptarse a los cambios, el estado de ánimo, la intensidad con que se vive, el nivel de actividad, la accesibilidad y la regularidad para hacer algún trabajo. Muchos autores consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye el temperamento.

Desde la antigüedad Hipócrates clasificó cuatro temperamentos:

4.8.2.1. *Sanguíneo:*

Es una persona cálida, inteligente, alegre, que da gusto. Por su naturaleza es receptivo y las impresiones externas se abren camino fácilmente en su corazón donde rápidamente provoca una respuesta impulsada. Para tomar sus decisiones predominan más los sentimientos que los pensamientos reflexivos. Es un súper extrovertido. Tiene una capacidad poco común para divertirse y generalmente contagia su espíritu alegre y divertido. Fascina cuando narra cuentos y su naturaleza cálida y entusiasta le hace revivir prácticamente la experiencia que relata.

Nunca le faltan amigos. Su naturaleza ingenua, espontánea, cordial le abre puertas y corazones. Puede sentir genuinamente las alegrías y los pesares de las personas con quien está y tiene la habilidad de hacerle sentir importante como si se tratase de un amigo muy especial y lo es, mientras tenga sus ojos puestos en él, o mientras sus ojos no se dirijan hacia otra persona con igual intensidad. Al sanguíneo le gusta la gente y detesta la soledad.



Ventajas: Es un tipo agradable, franco, fácilmente hace amigos, es gente que siempre trata de pasarla bien, en un momento de buena emoción toma la decisión y puedes ganar una negociación. A todo le saca chiste.

Desventajas: Inconstante, es hablador, no sabe cuándo quedarse callado.

4.8.2.2. *Flemático:*

El flemático es un individuo tranquilo, sereno que nunca se alarma y casi nunca se enoja. Sin duda alguna es la persona con la cual es más fácil llevarse y es por naturaleza, el más simpático de los temperamentos. Para él la vida es una alegre y agradable experiencia, sin emoción, en la que evita comprometerse todo lo posible. Es tan tranquilo y sereno que parece no agitarse nunca, cualesquiera que sean las circunstancias que lo rodean. Es el único tipo temperamental que es invariablemente decidido. Bajo su personalidad tranquila el flemático experimenta más emociones de las que aparecen en la superficie, y tiene capacidad para apreciar las bellas artes y las cosas buenas de la vida.

Al flemático no le faltan amigos porque le gustan las personas y tiene un sentido del humor natural y sarcástico. Es del tipo de persona que puede hacer que los demás se mueran de la risa mientras él permanece imperturbable. Posee una capacidad especial para descubrir el lado humorístico de los demás, y de las cosas que hacen los demás, y tiene una actitud siempre positiva hacia la vida. Tiene buena retentiva y puede ser un buen imitador. Una de sus grandes fuentes de diversión consiste en provocar a los demás o en burlarse de los otros tipos temperamentales.

Ventajas: Es muy constante, es tranquilo, sereno, calmado, paciente, demasiado analítico, le gustan las matemáticas y los tecnicismos.



Desventajas: Rencoroso, temeroso al cambio e inseguro.

4.8.2.3. Melancólico:

El melancólico tiene el temperamento más rico de todos. Es un individuo analítico, talentoso, perfeccionista, sacrificado, con una naturaleza muy sensible. Nadie disfruta más del arte que el melancólico. Por naturaleza tiende a ser tímido, pero como predominan sus sentimientos, lo caracterizan una serie de disposiciones de ánimo. A veces lo elevan a las alturas del éxtasis que lo llevan a obrar en forma más abierta. Sin embargo, en otros momentos está triste y deprimido y en esos momentos se vuelve escurridizo y puede incluso volverse antagónico.

El melancólico es un amigo muy fiel, pero a diferencia del sanguíneo no hace amistad con facilidad. Pocas veces se esfuerza por conocer a la gente, más bien se limita a esperar que acudan a él. Quizás sea el de temperamento más confiable, por cuanto a sus tendencias perfeccionistas no le permiten hacerse a un lado, a abandonar a otros cuando cuentan con él. Su reticencia natural a tomar la delantera no es indicación de que no le guste la gente.

Como a todos, no sólo le gusta la gente sino que tiene un gran deseo de ser aceptado por ellos. Las experiencias desalentadoras lo llevan a rehusar a la gente por lo que parecen, por ello tiende a sospechar cuando lo buscan o le hacen atenciones.

Ventajas: Es muy pensador, es tranquilo, es sereno, es talentoso, enamorado de la vida, le gusta la música y filósofo.

Desventajas: Es tímido, es introvertido, es lento y perezoso.



4.8.2.4. Colérico:

El colérico es de un temperamento ardiente, ágil, activo, práctico y de voluntad fuerte, que tiene por ser autosuficiente y muy independiente. Tiende a ser decidido y lleno de opciones, y le resulta fácil tomar decisiones por su cuenta, y por cuenta de otros también. Al igual que el sanguíneo, el colérico también es extrovertido, pero es mucho menos intenso.

El colérico se encuentra a gusto con la actividad. Para él la vida es actividad. No necesita que el medio lo estimule, antes bien él estimula al medio que lo rodea con sus ideas, planes, metas y ambiciones inacabables. No se dedica a actividades que no tengan un propósito concreto porque tiene una mentalidad práctica y aguda, capaz de tomar decisiones o de planificar actividades útiles en forma instantánea y acertada. No vacila ante la presión de la opinión ajena, sino que adopta posiciones definidas frente a las cuestiones, y con frecuencia aparece organizando campañas contra alguna injusticia social o alguna situación revoltosa. Al colérico no le asustan las adversidades, más aún, éstas tienden a alentarlos.

Ventajas: Es un tipo muy próspero, es un tipo emprendedor, es un líder nato, es muy trabajador, dinámico y con mucha fuerza de voluntad y autosuficiente.

Desventajas: Tiene carácter de patrón, es exigente con todo mundo, es muy nervioso, muy impulsivo, adictos a su propia adrenalina y malo en sus relaciones.

4.8.3. La Inteligencia.

Está formada por algunas variables como la atención, la capacidad de observación, la memoria, el aprendizaje y las habilidades para socializarse.



Además de estos factores, intervienen también en gran medida el estado emocional, la salud psicofísica.

En resumen la inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y en conjunto utilizarla para resolver problemas, lógico que esto igual lo puede hacer un animal o una computadora, pero la diferencia es que el ser humano puede seguir aprendiendo y puede desarrollar la habilidad para iniciar, dirigir y controlar operaciones mentales, por decir un ejemplo. Además de que la inteligencia se puede ir adquiriendo con el paso de la vida, se tiene que tener una dotación genética.

4.8.4. Ser Integral.

Que engloba todo, la inteligencia, el carácter, el temperamento, los valores (respeto, amor, solidaridad, justicia, tolerancia, humildad, igualdad, fortaleza, amistad, etc.), el comportamiento, el lenguaje, todas y cada una de nuestras partes del cuerpo (cerebro, ojos, oídos, boca, pecho, espalda, brazos, manos, pulmones, corazón, estomago, piernas, pies, etc.).



4.9. ROLES DE LA PERSONA.

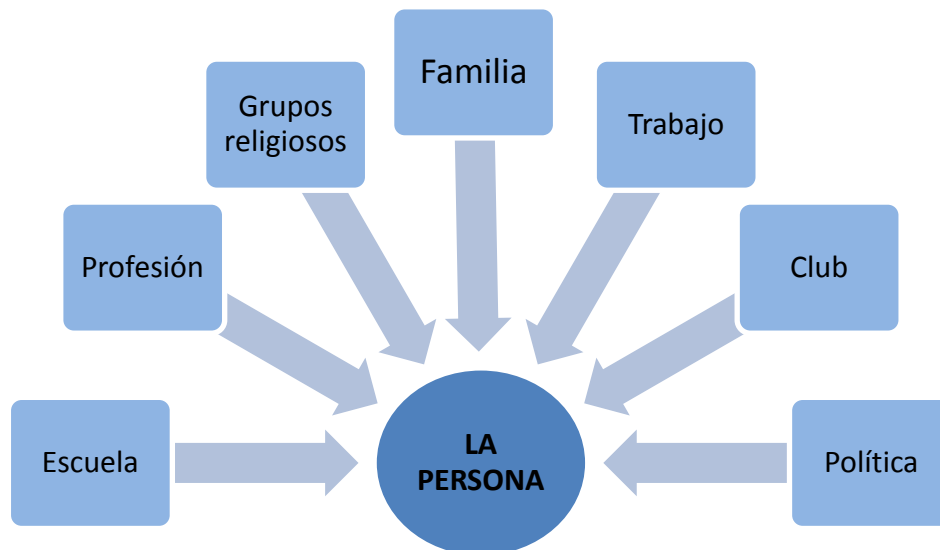
El hombre, animal social que posee una tendencia irresistible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos, de este modo “las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones”.

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El manejo de diferencias en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la ARH. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar.

Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.

Figura 4.1 Superposición de participación multigrupal.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000. Colombia. Pág.62.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistema de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, y de la cohesión grupal existente, etc.)

Figura 4.2 Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.



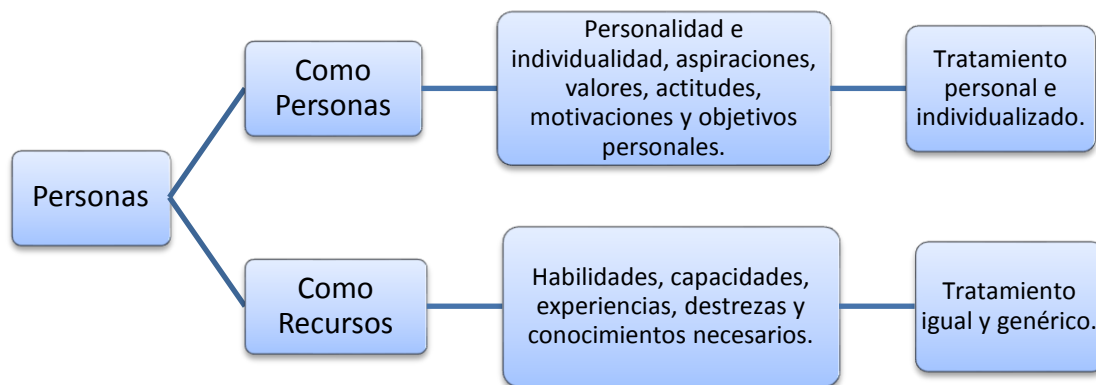
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000. Colombia. Pág.67.

4.10. PERSONAS COMO PERSONAS Y PERSONAS COMO RECURSOS.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y en especial de la ARH.

La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

Figura 4.3. *Personas como personas y personas como recursos.*



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. Edit. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000. Colombia. Pág.60.

La moderna ARH pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no solo como recursos o insumos.

Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos (casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo), como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y atrasada de ver las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas



respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente, y no a las personas.

Esta situación condujo a que los problemas fueran resueltos y cuestionados sólo por una minoría (que no tenía nada que hacer) puesto que la gerencia y la dirección constituyen un pequeño porcentaje de las personas que trabajan en la organización. Dado que muchos de estos problemas fueron pospuestos y transferidos, se redujo la competitividad de las organizaciones.

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.

4.11. TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD.

4.11.1. Teoría idealista.

De acuerdo con la filosofía hindú, la personalidad es más extensa que el individuo, puesto que lleva implícita la profundidad interna universal del espíritu, en la que el ser humano trata de adecuarse o sufrir la enajenación como castigo por causa de este mismo principio.



4.11.2. Teoría impresionista.

La personalidad no es más que un reflejo de las experiencias internas o externas de un individuo, y que siempre estarán sujetas a cambios y a un continuo desarrollo.

4.11.3. Teoría expresionista.

Los componentes de la personalidad no están aislados, sino que permanecen unidos e interrelacionados en forma dinámica. Por tanto, la personalidad es un proceso en que los principios sufren continuas transformaciones internas, las características que hace dinámicos a los conflictos se reconstruye por la exploración profunda de la personalidad, proyectándose hacia afuera.

4.11.4. Teoría realista.

La personalidad es la suma de experiencias y la adquisición de hábitos en la vida de un individuo, cuyos impulsos serán motivados por el ambiente. La normalidad o anormalidad se debe a la capacidad de adaptación del ser humano; en esta teoría se elimina la problemática profunda, donde en última instancia reside la posible psicopatología del hombre.

4.11.5. Teoría psíquica.

La personalidad está determinada por lo que Sigmund Freud⁴¹ llamó el *id* (ello), el *ego* (yo), y *súper ego* (súper-yo).

⁴¹ Sigmund Freud, fue un médico neurólogo austriaco, padre del psicoanálisis y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX.



El *yo* está constituido por hábitos y actitudes; el *ello*, por impulsos, deseos y apetitos; y el *súper-yo* por ideales, moral, conciencia y principios.

4.11.6. Teoría física.

La personalidad se constituye por circunstancias corporales, que permiten las grandes diferencias entre los hombres.

4.11.7. Teoría química.

Los rasgos psíquicos están determinados por circunstancias endocrinas, es decir, la motivación se controla por procesos hormono fisiológicos. Existe una dinámica unida y en contraposición una contradicción causada por las mismas circunstancias.



Capítulo 5. PROBLEMAS PERSONALES DEL EMPLEADO.

5.1. ANTECEDENTES.

En un tiempo donde cambiar es un requerimiento casi cotidiano, el cuidado del recurso humano pasa a ser una necesidad para el éxito. Así, se invierten grandes sumas de dinero en capacitar a las personas para que puedan adaptarse a la velocidad con que se desarrollan los cambios. Sin embargo, aún el empleado mejor capacitado, presenta altibajos en su rendimiento laboral. La causa es sencilla: 10 empleados afirman que sus problemas personales influyen negativamente en su trabajo.

Cabe preguntarse: ¿El nivel de efectividad laboral es el mismo cuando se está libre de preocupaciones que cuando existen conflictos conyugales o con los hijos? ¿Cuánto dinero pierde una empresa en capacitar a una persona que está deprimida? La lista de problemas personales es interminable. Ellos disminuyen la productividad porque incrementan las llegadas tarde, el ausentismo, las enfermedades físicas, el sufrir accidentes y los pedidos de licencias laborales, además de crear problemas relacionales y disminuir la concentración y motivación.

¿Cómo hacer para disminuir la incidencia negativa de los problemas personales en la productividad? La clave está en brindar a la gente las herramientas adecuadas para resolver sus dificultades. Fue hasta comienzos del siglo XX que las empresas comenzaron a tomarle importancia para ayudar a los empleados a resolver sus problemas personales, ya que eso le beneficiaba al trabajador como a la misma empresa. Hasta la fecha en México son muy pocas las empresas que se preocupan de esto a comparación de otros países como Estados Unidos, Argentina, España, etc.



5.2. DEFINICIÓN DE PROBLEMA.

Un **problema** es una cuestión en que hay algo que averiguar o que provoca preocupación. Situación difícil que debe ser resuelta.⁴²

Un **problema** es un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de un fin.⁴³

Un **problema** es un obstáculo o inconveniente que impide o entorpece la realización o consecución de una cosa.⁴⁴

Un **problema** es una cuestión o asunto que se trata de aclarar o resolver. A nivel social, se trata de algún asunto particular, que en el momento en que se solucione, aportara beneficios a la sociedad (por ejemplo, lograr disminuir la tasa de pobreza de un país).⁴⁵

La filosofía establece que un **problema** es algo que perturba a la paz y a la armonía de quien o quienes lo tienen.⁴⁶

Un **problema** es una proposición o dificultad de solución dudosa. Disgusto.⁴⁷

⁴² LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁴³ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁴⁴ <http://es.thefreedictionary.com/problema>

⁴⁵ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁴⁶ <http://definicion.de/problema/>

⁴⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la lengua española". Edit. Espasa. Vigésima 2da. Edición 2001. España.



5.3. DEFINICIÓN DE EMPLEADO.

Empleado es una persona que desempeña algún empleo, cargo o servicio a las órdenes del gobierno o de un particular, corporación o empresa.⁴⁸

Empleado persona que ocupa un cargo o empleo retribuido, y especialmente, dependiente asalariado que trabaja en una oficina o establecimiento mercantil.⁴⁹

Empleado persona que por un salario o sueldo desempeña un trabajo.⁵⁰

Empleado se dice especialmente del que trabaja en una oficina, a diferencia del obrero manual, del técnico o facultativo y del dependiente de comercio. Funcionario y burócrata son empleados públicos; pero no todos los funcionarios desempeñan puestos de oficina como los burócratas; es el caso de, por ejemplo, un médico forense o un encargado de obras públicas.⁵¹

5.4. TIPOS DE PROBLEMAS PERSONALES QUE AFECTAN A LOS EMPLEADOS.

5.4.1. Problemas del empleado, internos a la organización.

Problemas con el supervisor, rivalidades, bajo desempeño, rotación, consejo profesional, problemas para tomar decisiones, estrés laboral, cansancio, presiones laborales, reducción de personal, cómo llegar puntual al trabajo, planes de retiro

⁴⁸ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁴⁹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁵⁰ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. "Diccionario de la lengua española". Edit. Espasa. Vigésima 2da. Edición 2001. España.

⁵¹ LAROUSSE. "Diccionario manual de sinónimos y antónimos de la lengua española". Edit. Larousse. 2007. España.



anticipado, problemas en un nuevo empleo, ocultamiento de información, maltrato de material, robos, desobedecer instrucciones, evasión de responsabilidades, accidentabilidad, faltar injustificadamente, huelgas, reducción en la producción, sabotaje.

Este subtema de problemas del empleado internos a la organización, no forma parte de la investigación de esta tesis, por lo tanto no se desarrollaran a profundidad.

5.4.2. Problemas personales del empleado, externos a la organización.

5.4.2.1. Problemas relacionados con el desempeño en la vida.

Problemas de pareja, problemas sexuales o de intimidad, problemas familiares, capacidad para la paternidad o maternidad, neurosis, cuestiones sociales y de relaciones, problemas económicos (créditos, deudas, pérdida de ingresos, problemas de presupuesto y cualquier otro conflicto relacionado con el dinero), problemas legales, resentimientos, miedos y angustias sobre problemas de salud, cuidado de los ancianos y el estrés que de ello deriva, pérdida de los seres amados y duelos. Problemas con los vecinos o con los dueños, falta de hogar o la posibilidad de perder su casa, conflictos de relación, violencia doméstica y represalias.

5.4.2.2. Problemas sentimentales.

Divorcios, depresión, angustia, estrés, temas sociales y problemas de relación, problemas de relación entre padres e hijos y problemas con hijos adolescentes.



5.4.2.3. Problemas relacionados con la salud.

Problemas relacionados con alcohol, drogas y adicciones al tabaco, familiares de adictos, reincidencia, mantener o reiniciar un programa de abstinencia, programas para recuperación de la adicción y dependencia, el consumo de sustancias en los adolescentes. Administración de medicamentos, depresión, estrés, problemas psiquiátricos, trastornos alimenticios y comer compulsivamente (obesidad).

5.5. PROBLEMAS PERSONALES MÁS COMUNES DEL EMPLEADO, EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN.

5.5.1. Problemas económicos.

El problema económico (o de economizar) es el uso eficaz de los recursos limitados para satisfacer las aspiraciones ilimitadas de la sociedad. Tras verificar que las aspiraciones son ilimitadas e inventariar los recursos existentes, se estudia el problema económico con ayuda de la curva de posibilidades de producción⁵², que demuestra que es necesario elegir y que la economía solamente puede crecer si los recursos se utilizan e incrementan eficazmente.⁵³

Estos problemas se generan por el deterioro de la economía familiar en la situación actual, desempleo, subida de precios generalizada. Muchos no pueden hacer frente a las deudas o simplemente se provoca un cambio en los hábitos de vida que no todo el mundo acepta con el mismo grado.

⁵² La curva de posibilidades de producción muestra la combinación de los bienes que un país puede producir. La curva es cóncava (vista desde el origen) debido a la ley del aumento de costes. La curva marca un límite: la región exterior representa lo inalcanzable y la región interior, la ineficacia.

⁵³ <http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/mac/mac2.html>



La gente nunca se conforma con lo que tiene, siempre quiere más. Aunque esto se puede interpretar como avaricia, puede reflejar simplemente el deseo de la humanidad de mejorar su situación.

5.5.2. Problemas legales.

Es aquel en donde tiene conocimiento una autoridad perteneciente al Poder Judicial, derivado de un incumplimiento de un particular a una obligación tutelada por el derecho, es decir que cuya omisión es sancionada por la autoridad judicial hacia quien incurre en esa omisión o incumplimiento, promovido por la otra parte mediante demanda o juicio.⁵⁴

5.5.3. Alcoholismo.

Es una enfermedad que consiste en padecer una fuerte necesidad de ingerir alcohol etílico, de forma que existe una dependencia física del mismo, manifestada a través de determinados síntomas de abstinencia cuando no es posible su ingesta. Es el abuso de bebidas alcohólicas, que cuando se da regularmente de forma intensa provoca trastornos fisiológicos y psíquicos.⁵⁵

Es una enfermedad causada por el abuso compulsivo de bebidas alcohólicas, que puede traer graves trastornos e incluso tener consecuencias hereditarias, como enfermedades del sistema nervioso.

Esta es una de las enfermedades, más propagadas en el mundo. Independiente de los países, clases sociales y edades. Sí, ya que el alcoholismo, abarca a personas las cuales transitan desde la adolescencia hasta la adultez, y afecta a

⁵⁴ <http://mx.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090819115826AAnyndm>

⁵⁵ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

Manuel Rojas Sánchez



hombres y mujeres. Lo que si se debe dejar claro, es que la tasa de alcoholismo, es mayor en los hombres que en las mujeres, pero aquello no excluye al sexo femenino de esta enfermedad.

5.5.4. Drogadicción.

Adicción a las drogas. Es una enfermedad que consiste en el consumo de drogas estupefacientes que provocan dependencia, tales como el LSD o ácido, la marihuana, cocaína, heroína, entre otras.⁵⁶

La drogadicción causa problemas físicos, psicológicos, sociales y financieros. Se denomina drogadicción al estado psíquico y a veces físico causado por la interacción entre un organismo vivo y una droga. Caracterizado por modificaciones del comportamiento, y por otras reacciones que comprenden siempre un impulso irreprímible al tomar la droga en forma continua o periódica con el fin de experimentar sus efectos psíquicos y a veces para evitar el malestar producido por la privación.

Al hablar de dependencia de una droga se refiere al uso compulsivo de este pero hay que diferenciar la dependencia física y psíquica. En la primera se presenta el síndrome de abstinencia al dejar de consumir y en la segunda dicho síndrome no se presenta.

5.5.5. Problemas familiares.

La familia es una estructura básica en la sociedad, ya que posee una gran importancia dentro de la comunidad. La familia formara a quienes actuaran en el

⁵⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.
Manuel Rojas Sánchez



futuro dentro de la sociedad, depende de los padres de sus enseñanzas y formación que sus hijos crezcan dentro de un ambiente acogedor y amoroso.

Algunos de los problemas familiares más fuertes son la violencia, agresión de padres a hijos y de hijos a padres, y divorcio.

5.5.6. Problemas de pareja.

Las estadísticas dicen que los casados viven más y con mayor calidad de vida, si no hay problemas. Pero los problemas, enferman mentalmente (depresión, trastorno bipolar, bebida, violencia, etc.) y físicamente (enfermedades del corazón, cáncer, enfermedades inmunológicas, dolor crónico), hasta aumentan la probabilidad de accidentes de tráfico, incluidos los mortales. Los problemas en la pareja generan también problemas en los hijos (problemas de conducta, depresión y problemas para alcanzar la intimidad en el futuro).

5.5.7. Pérdida de seres queridos y duelos.

La pérdida de un ser querido es una situación por la que muchos hemos atravesado o atravesaremos a lo largo de nuestras vidas. Si bien es una de las transiciones normales y naturales de la vida, no sabemos si por lo inesperado o impensado, nos deja en una situación de estupor, aturcidos, y sin palabras que nos permita describir o expresar nuestras sensaciones y sentimientos.

Nos apegamos a seres queridos que nos acompañan, nos complementan y terminan siendo parte nuestra. Toleramos su ausencia, si sabemos que ésta no es duradera y que a pesar de la distancia, podremos recuperarlo, pero si tenemos que confrontarnos con la irreversibilidad de la muerte, entonces, ya nada nos



consuela, y la angustia y el miedo, se transforman en nuestra diaria compañía. Será por eso que la pérdida de un ser amado nos hiere haciéndonos sentir un dolor insoportable, como si nos hubieran arrancado una parte vital de nosotros mismos.

Nos duele el cuerpo y el alma, nada nos calma, la tristeza y el anhelo de recuperar lo perdido, nos agota, nos aproximamos en una búsqueda sin fin. Nuestra cabeza trabaja a un ritmo alocada en su intento de encontrar respuestas a tantos interrogantes, pero como un disco rayado, se repiten escenas, se reviven recuerdos en un intento de recuperar a ese otro, aunque sea a través de la memoria.

5.5.8. Depresión.

La depresión es una enfermedad mental que afecta al estado de ánimo de la persona. Se caracteriza por una serie de sentimientos negativos como la tristeza, soledad, desesperación, baja autoestima y culpa.⁵⁷

La depresión (del latín “depressu”, que significa “abatido”, “derribado”) es un trastorno del estado de ánimo que en términos comunes se presenta como un estado de agotamiento e infelicidad que puede ser transitorio o permanente.⁵⁸

La depresión es una enfermedad que altera de forma intensa los sentimientos y los pensamientos. La forma más frecuente de manifestarse es como tristeza, decaimiento, sensación de ser incapaz de afrontar las actividades y retos diarios, y la pérdida de interés en actividades que previamente resultaban placenteras.⁵⁹

⁵⁷ LAROUSSE. “El pequeño Larousse ilustrado” Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁵⁸ es.wikipedia.org/wiki/Depresión

⁵⁹ <http://www.fisterra.com/salud/1infoconse/depresion.asp>

Manuel Rojas Sánchez



5.5.9. Estrés.

Es un estado de tensión exagerada a la que se llena por un exceso de actividad, de trabajo o responsabilidad, y que conlleva trastornos físicos y psicológicos en la persona que lo padece.⁶⁰

Fenómeno psicosocial de ansiedad, apatía, depresión, fatiga, irritabilidad, etc. motivado por factores estresores o situaciones estresantes derivadas del trabajo.⁶¹

Estrés (del inglés stress, 'fatiga') es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada.⁶²

5.5.10. Obesidad.

Es el exceso de grasa en el cuerpo, que provoca un gran aumento de peso.⁶³

Puede tener componentes biológicos o emocionales o la combinación de estos dos factores. El comer es un mecanismo que utiliza nuestro organismo no solamente para alimentarse sino que reduce ansiedad especialmente las harinas, dulces y todos los alimentos preparados con estos ingredientes. El comer puede convertirse en una obsesión.

⁶⁰ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁶¹ www.solomantenimiento.com/diccionario-riesgos-laborales.htm

⁶² es.wikipedia.org/wiki/Estrés

⁶³ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

Manuel Rojas Sánchez



5.5.11. Neurosis.

Es una enfermedad nerviosa que se caracteriza por el trastorno de la personalidad y de la conducta social, sin aparente lesión física del sistema nervioso.⁶⁴

Una persona neurótica, es simplemente una persona que sufre mucho. El concepto “neurosis” es sinónimo de “dolor emocional excesivo”, con las secuelas psicoconductuales correspondientes. Estas secuelas pueden ser de muchos tipos (ansiedades, fobias, depresión, agresividad, hiperactividad, adicciones, obsesiones, miedos, problemas de personalidad, etc.), pero en general, todas ellas comparten una misma naturaleza, un solo significado.

Las personas neuróticas reaccionan intensamente y constantemente ante estímulos internos (pensamientos, imágenes), o externos (ruidos, críticas, reproches, frustraciones).

5.5.12. Problemas sexuales.

Los problemas sexuales son tan comunes que constituyen la principal queja en la mayoría de los matrimonios.

Sin embargo, el hecho de ser común no resta importancia. Todo lo contrario, las dificultades sexuales suelen repercutir en otras esferas de interacción de la pareja. Y al revés, pueden ser consecuencia de otros problemas de relación matrimonial.

Hay factores que provocan la aparición de problemas sexuales, como por ejemplo una infidelidad, un deterioro en la relación de pareja, debido a diversos acontecimientos, tanto laborales, como personales, como el nacimiento de un hijo,

⁶⁴ LAROUSSE. “El pequeño Larousse ilustrado” Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.
Manuel Rojas Sánchez



un fracaso sexual ocasional (debido a una situación en concreto, o a un medicamento que está tomando) que puede provocar ansiedad ante el rendimiento posterior.

Las diferencias de pareja son la causa más común de los trastornos sexuales. El factor precipitante suele ser una riña, y el factor de mantenimiento, las continuas críticas y rencores que se van acumulando en la pareja. Una mala comunicación entre la pareja provoca malentendidos y no permite hablar con sinceridad sobre el sexo y pedir lo que se desea.

5.6. SÍNTOMAS DE UN EMPLEADO PROBLEMÁTICO.

Los principales síntomas de un empleado problemático son:

- I. Ausentismo elevado que se acentúa los lunes y viernes, así como antes y después de días festivos.
- II. Faltas no justificadas.
- III. Faltas frecuentes.
- IV. Retrasos y salidas anticipadas.
- V. Altercados con colegas.
- VI. Creación de problemas a otros empleados debido a un descuido.
- VII. Juicio transitorio y decisiones equivocadas en el trabajo.



VIII. Muchos accidentes extraños en el trabajo.

IX. Daños y detenciones de máquinas debido a descuidos.

X. Problemas con la ley, como multas de tránsito o embriagues.

XI. Mala presentación personal.

Estos síntomas afectan negativamente el rendimiento del subordinado y la manera en cómo se relaciona en el trabajo, a de más de la baja productividad laboral.

El ausentismo, pobre rendimiento, llegadas tarde y la poca paciencia con el jefe o compañeros de trabajo, son algunas de las formas en que los problemas personales pueden afectar el trabajo de una persona. Además los errores en el trabajo, mala relación con los compañeros y la baja productividad son otras causas derivadas por este fenómeno.

5.7. FORMA DE SEPARAR LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LA VIDA LABORAL.

Uno de los obstáculos con los que a menudo se topan las empresas son los problemas personales de sus empleados, debido a que de alguna u otra forma infieren en su conducta, estado de ánimo y actitud, lo que muchas veces se ve reflejado en su productividad laboral.

La realidad es que todos tenemos algún problema, y como dicen “el que esté libre de pecado que tire la primera piedra”. Puede ser de índole financiera, sentimental,



familiar, laboral, etc., el punto es cómo lidiar con ellos sin que absorban todo nuestro tiempo y sin que afecten el entorno laboral.

Sin duda hay que aprender a separar la vida personal de la laboral, en otras palabras, los problemas personales se quedan en casa y los laborales en la empresa. No es una tarea fácil debido a que se puede pasar demasiado tiempo pensando en lo que nos afecta, distrayéndonos de nuestro entorno y de lo que ocurre en ese momento.

Es importante estar consciente que el no cuidar este aspecto, pone en riesgo el empleo debido a que afecta el rendimiento y el cómo nos relacionamos con los demás.

Para evitar que las crisis personales invadan y afecten el trabajo, estas son algunas sugerencias:

- Identificar el problema y su urgencia, hay algunos que implican el necesitar algún permiso especial, como podría ser ir al médico o salir de viaje.
- Hablar sobre el asunto con el jefe directo y compañeros más cercanos sin contar muchos detalles, así te sentirás más aliviado al explicar las razones por las que estás distraído y menos eficiente. Pero sé prudente: “Tu jefe debe saber el problema, no enterarse de todos los detalles”, dice Carlos Pedroza (psicólogo especializado en temas laborales). “Si los problemas no interfieren en tu vida laboral, es mejor no decir nada”, asegura.
- Aunque informárselo a tu jefe te da un parámetro, no te esquivará si olvidas fechas clave o metas establecidas, así que lo mejor será que procures poner tus cinco sentidos en los compromisos de trabajo.



- En el caso de depresiones, buscar ayuda profesional lo más pronto posible.
- Piensa que las ocho horas de trabajo te mantendrán fuera del problema, muchas veces estar centrado en otra cosa por un periodo de tiempo ayuda.
- Evitar el ausentismo sin razón y sin permiso.
- Recuerda que estos conflictos contribuyen a incrementar tu nivel de estrés y tarde o temprano necesitarás pedir ayuda. Nadie es tan fuerte como para llevar una carga emocional tan pesada solo, lo mejor es pedir ayuda profesional.
- Cumplir con los horarios y evitar excusar nuestras faltas laborales con los problemas personales.
- Si crees que te será difícil mantenerte tranquilo en el trabajo, considera tomarte uno o dos días libres, a la larga será lo más saludable. Considera también si es necesario retirarte o llegar más tarde por un par de días. Si te lo conceden, compénsalo después.
- Buscar métodos recordatorios para no olvidar tareas y citas.
- Encuentra un balance, puede ser que estés muy estresado porque tu vida no está equilibrada, tal vez le dedicas mucho tiempo a tu trabajo o a tus problemas familiares. Lo mejor en este caso es delegar, compartir y pedir ayuda.
- Tratar de equilibrar la vida laboral y la personal.



Cuidar el empleo es nuestra obligación, dado que encontrar uno nuevo puede requerir más tiempo y un mayor esfuerzo.

El concentrarse en el trabajo puede verse traducido en el descanso, respiro o escape que necesitamos para salir de lo que nos angustia y estresa.

Dejar los problemas personales en la puerta del trabajo se dice fácil, pero hacerlo resulta sumamente complicado, sobre todo porque éstos inciden directamente en el ánimo de los empleados.

5.8. IMPLICACIONES DE LOS PROBLEMAS PERSONALES.

Fuente Reforma.

Los problemas personales afectan la productividad de los empleados de tal forma que puede perder 50 por ciento del total de su horario laboral, aunque se encuentre físicamente en su oficina, advirtieron empresas de recursos humanos. Recursos para la Vida (Programa de Asistencia al Empleado, en México), firma que brinda asistencia de recursos humanos, consideró que el empleado se ausenta mentalmente debido a problemas de salud, por conflictos con la pareja, con los hijos o por adicción a alguna droga.

El fenómeno del “presentismo” se acentúa cada vez más, el colaborador está presente físicamente, pero su cabeza y emociones están en otro lugar, lo cual está ocasionando graves pérdidas de productividad en las empresas.

"Una persona que se presenta a trabajar ocho horas diarias, en realidad es como que trabajara cuatro".

Esta situación, representa pérdidas de productividad de casi 45 mil millones de dólares en un país como Canadá, pero en México los cálculos son mucho más



altos porque un mínimo porcentaje de las empresas se preocupan por la atención emocional de sus empleados.

Hay una situación muy intuitiva de la correlación entre el bienestar del empleado y la productividad. Este problema está empezando a ser claro y antes muchas empresas lo veían como un gasto, pero en realidad es una inversión.

Están surgiendo nuevos proveedores de servicios de asistencia a los empleados como: call centers (centro de atención de llamadas), psicólogos externos, charlas de cuidado de la salud o tips de diversos tipos que pueden darse vía celular o por internet para solventar el presentismo.

Por ejemplo, “Recursos para la Vida” tiene un modelo de terapia breve, donde los trabajadores de las empresas llaman a un número y les atiende un psicólogo. Al término de las sesiones se le pregunta al trabajador qué porcentaje de su tiempo pierde en estar concentrado en la problemática y el promedio es de 50 por ciento de su jornada.

Se recomienda abrir canales de comunicación, como buzones de sugerencias o reuniones periódicas con los empleados para tratar de desactivar la problemática no sólo del ámbito privado, sino también de los problemas que puedan surgir en el centro de trabajo.⁶⁵

⁶⁵ http://www.umex.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=241%3Aafectan-problemas-personales-al-trabajo&Itemid=1

Manuel Rojas Sánchez



Capítulo 6. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.

6.1. DEFINICIÓN DE CONFLICTO.

Para Ralf Dahrendorf (fue un sociólogo, filósofo, politólogo y político germano-británico) el término **conflicto** en el estudio de las contiendas, competencias, disputas y tensiones, al igual que en el estudio de los choques manifiestos entre las clases sociales. Todas las relaciones entre categorías de individuos que implican una diferencia incompatible de objetivos, son en este sentido, relaciones de conflicto social. El conflicto puede asumir la forma de una guerra civil, de un debate parlamentario, de una huelga o de una negociación bien regulada.⁶⁶

El **conflicto** es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va afectar algo que le interesa.⁶⁷

Para Eugen Fink (fue un filósofo alemán) el **conflicto** es toda situación social o proceso en que dos o más entidades sociales están relacionadas por, al menos, una forma de relación psicológica diferente o al menos, por una forma de interacción opuesta.⁶⁸

Para Thomas Hobbes (fue un filósofo inglés) el **conflicto** es un proceso interactivo que como cualquier otro, incluye percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes intervinientes.⁶⁹

⁶⁶ GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España. Pág. 332

⁶⁷ ROBBINS, P. Stephen. "Comportamiento organizacional" Edit. Pearson Education. 2004. México. Pág. 395

⁶⁸ GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España. Pág. 333

⁶⁹ GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Edit. Mc Graw Hill. 2000. España. Pág. 333



6.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.

La **administración de conflictos** consiste en una serie de procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación así como otras intervenciones creadas con el fin de evitar, reducir o solucionar conflictos.

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; por tanto, las diferencias de objetivos y de intereses siempre producen alguna especie de conflicto. El conflicto, inseparable a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación u la colaboración. La palabra conflicto esta ligada al desacuerdo, la oposición, la disconformidad, la desigualdad, la discusión o la contradicción.

Para que exista el conflicto, además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos ligados con la de otra parte, la cual interfiere la búsqueda de esos objetivos. La interferencia puede ser activa (obstáculos, bloqueos e impedimentos) o pasiva (omisión). Así el conflicto es mucho más que un simple desacuerdo o divergencia. Constituye una interferencia activa o pasiva pero deliberada para imponer un bloqueo sobre la tentativa de la otra parte por alcanzar sus objetivos. El conflicto puede surgir en las relaciones entre dos o más partes, entre personas o entre grupos y organizaciones. También se puede presentar entre más de dos partes al mismo tiempo.

La vida de una persona o un grupo es un constante enfrentamiento con conflictos, muchos de los cuales son tratados de manera saludable hasta resolverlos por completo. Otros conflictos perturban la vida de la persona o del grupo durante mucho tiempo. La solución de un conflicto conduce a nuevos y diversos conflictos,



y así sucesivamente. Una manera de evaluar la eficacia de la solución es verificar el carácter de los nuevos conflictos que se derivan del anterior.

6.3. CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS.

Toda clasificación implica la adopción de un ángulo específico de visión relativamente pequeño con lo que cualquier intento de clasificación es forzosamente injusto. Lo más habitual es colocarse en diversos ángulos, pero esto da lugar a una serie de clasificaciones, frecuentemente sobrepuestas que ofrecen una sutil pero efectiva confusión. Una auténtica clasificación debe ser abstracta por cuanto su objetivo es más conceptual que operativo.

6.3.1. Clasificación de L. R. Pondy.

Pondy (fue psicólogo y escritor), en base a la revisión de siete estudios prácticos que trataban de conflictos en organizaciones (huelgas, motines, colapsos organizacionales, conflictos interdepartamentales e interorganizacionales, inconformismos de los subordinados, etc.), identificó dos grandes variedades de conducta colectiva:

- I. *Conflicto de relación*: Este tipo de conflicto no altera las relaciones de autoridad, distribución de recursos y de responsabilidades funcionales, es decir, deja intacta la estructura organizativa afectando sólo a la fluidez y eficacia relacionales.
- II. *Conflicto estratégico*: Los conflictos que entran en esta categoría son creados deliberadamente para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales. Tal tipo de conflicto



es típicamente el único medio a través del cual los miembros de una organización pueden forzar a los poderosos a ceder parte del control.

6.3.2. Clasificación de Morton Deutsch.

Morton Deutsch (psicólogo e investigador en la resolución de conflictos), ofrece una de las clasificaciones más conocidas de los conflictos, en términos de la relación entre el estado objetivo de la realidad y este estado en cuanto percibido por las partes en conflicto. Distingue seis tipos de conflicto:

- I. *Conflicto verídico*: Es aquel conflicto que existe objetivamente y es percibido con precisión.
- II. *Conflicto contingente (accidental)*: Se funda en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. Estas se podrían organizar, con lo que desaparecería el conflicto, pero las partes en pleito no conocen la alternativa.
- III. *Conflicto desplazado*: Los contendientes discuten sobre un tema, este es parecido al verdadero.
- IV. *Conflicto mal atribuido*: Aquí existe un error en la identificación del contendiente, debido a que marche normalmente el verdadero tema objeto del conflicto.
- V. *Conflicto latente*: Es aquel que debiendo ocurrir no ocurre porque ha sido reprimido, desplazado, mal atribuido o ha dejado de existir psicológicamente.



- VI. *Conflicto falso*: Es aquel conflicto que no tiene ninguna base objetiva. Supone siempre una distorsión de la percepción o una mala comprensión.

6.3.3. Clasificación de Rahim y Bonoma.

Una última clasificación que merece ser considerada es la de Rahim y Bonoma (fueron psicólogos), en la que se diferencian cuatro niveles de conflicto en función de las características de las partes implicadas en su origen:

- I. *Conflicto intrapersonal*: Corresponde aquellos casos en que el origen del conflicto recibe una posición de las fuerzas internas del individuo. Es el caso expresamente descrito por teorías tan conocidas como el psicoanálisis o la teoría de campo Lewiniana (Kurt Lewin fue quien inició y condujo la aplicación de la teoría del campo a todas las ramas de la psicología. Esta teoría es un conjunto de conceptos por medio de los cuales es posible representar la realidad psicológica).
- II. *Conflicto intragrupal*: Es una modalidad de conflicto interpersonal caracterizada por el hecho de que las personas enfrentadas pertenecen a un mismo departamento, sección o a una misma categoría laboral o nivel jerárquico, titulación académica, etc. Evidentemente aquí desempeña un papel crucial el criterio que adaptemos para definir el grupo.
- III. *Conflicto intergrupar*: Es también una modalidad de conflicto interpersonal en la que las unidades que se oponen corresponde a grupos diferentes. La cabal comprensión de este tipo de conflicto supone el conocimiento de la teoría de la competición social de Henri Tajfel (fue psicólogo, británico).



- IV. *Conflicto interorganizacional*: Es al igual que el dos y el tres una modalidad del conflicto interpersonal en la que los oponentes constituyen organizaciones completas.

6.4. NIVELES DE GRAVEDAD DE UN CONFLICTO.

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad:

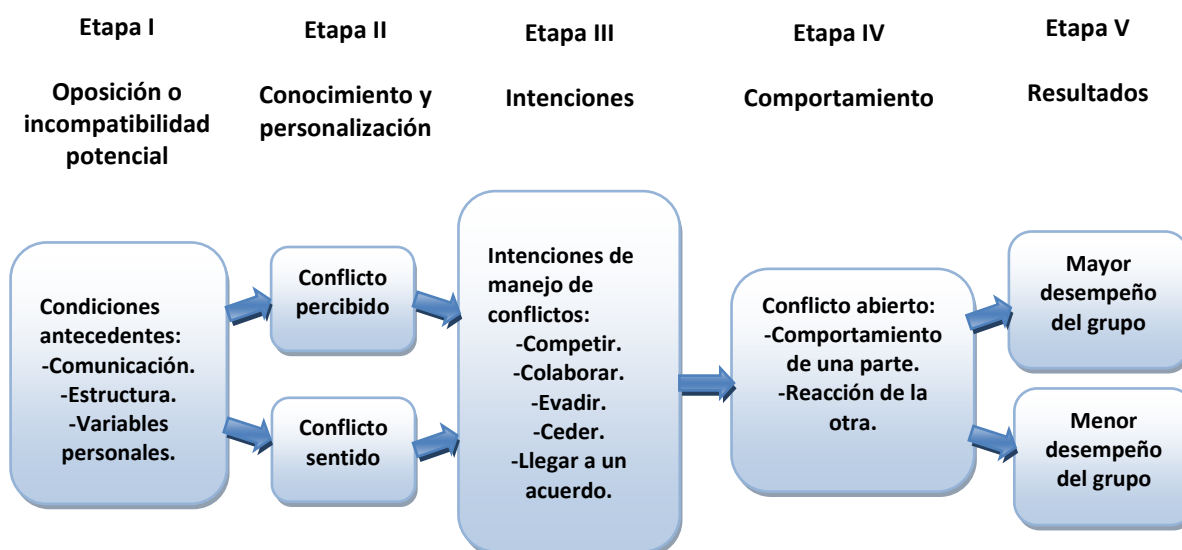
1. *Conflicto percibido*: Ocurre cuando las partes perciben y comprenden que el conflicto existe porque sienten que sus objetivos son diferentes de los objetivos de los demás y que existen oportunidades de interferencia o bloqueo. Es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
2. *Conflicto experimentado*: Cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor, desconfianza entre las dos partes. Se denomina conflicto velado porque es disimulado, oculto y no se manifiesta externamente con claridad.
3. *Conflicto manifiesto*: Se expresa y manifiesta a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes. Es el llamado conflicto abierto, que se manifiesta sin disimulo.

Como el conflicto es inevitable, el administrador debe conocer sus posibles soluciones y resoluciones. La solución de un conflicto pasa casi siempre por el examen de las condiciones que lo provocan.

6.5. PROCESO DEL CONFLICTO.

El proceso del conflicto puede dividirse en cinco etapas. Como se muestra en la siguiente figura.

Figura 6.1. El proceso del conflicto.



Fuente: ROBBINS, P. Stephen. "Comportamiento organizacional" Edit. Pearson Education. 2004. México.

6.5.1. Etapa I. Oposición o incompatibilidad potencial.

Para que exista un conflicto debe existir la presencia de condiciones que lo propicien como las variables de la comunicación, la estructura y las personales.

- a) *La comunicación:* La fuente de comunicación representa las fuerzas contrarias que surgen de los problemas semánticos, los malos entendidos y el ruido de los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos es que la mala comunicación causa conflicto, si pudiéramos comunicarnos mejor se acabarían nuestros conflictos, sin embargo la mala comunicación no es



la fuente de todos los conflictos, aunque los problemas del proceso de comunicación retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

- b) *La estructura*: Incluye variables como tamaños, grados de especialización, claridad de jurisdicción, compatibilidad de metas de los miembros, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. El tamaño y la especialización actúan como fuerzas y estimulan el conflicto. Cuanto mayor sea el grupo y cuanto más especializadas sean sus actividades, mayor es la probabilidad de conflicto.
- c) *Variables personales*: Los factores personales incluyen los sistemas de valores individuales de cada persona, así como las características de la personalidad. La evidencia indica que ciertos tipos de personalidad conducen a un posible conflicto y esta podría ser la variable menos estudiada al considerar los conflictos sociales, están los diferentes sistemas de valores; por ejemplo las diferencias de valores son la mejor explicación para aspectos como los prejuicios, los desacuerdos en cuanto a la contribución personal para el grupo.

6.5.2. Etapa II. Conocimiento y la personalización.

Las condiciones de la etapa uno afectan de manera negativa a algo que le interese a una de las partes, entonces la posible oposición o incompatibilidad se actualiza en la segunda etapa. Las condiciones precedentes solo pueden conducir al conflicto cuando una o varias partes se ven afectadas por el conflicto o tienen conciencia de él.

La etapa dos es importante porque es el punto donde se suele decidir las cuestiones del conflicto.



- a) *Conflicto percibido*: Cuando una o varias partes reconocen que existen condiciones que propician la ocasión para que surja un conflicto.
- b) *Conflicto sentido*: Involucramiento emocional en un conflicto que crea ansiedad, frustración tensión.

6.5.3. Etapa III. Intenciones.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento. Estas intenciones son decisiones de actuar de determinada manera ante un conflicto. Muchos conflictos se intensifican simplemente porque una de parte atribuye a la otra las intenciones equivocadas. Además, por lo general hay una variación notable entre las intenciones y la conducta de una persona, de modo que ésta no siempre refleja con exactitud aquéllas.

La conducta no siempre refleja con exactitud las intenciones de una persona, existen cinco intenciones para manejar los conflictos:

- a) *Competencia*: Cuando una persona trata de satisfacer sus propios intereses, independientemente del impacto que produzca en las otras partes de un conflicto, se dice que compete.
- b) *Colaboración*: Cuando las partes de un conflicto tienen el deseo de satisfacer completamente los intereses mutuos, tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado beneficioso para todos.
- c) *Evasión*: La persona toma de decisión de retirarse del conflicto o acabarlo.



- d) *Cesión*: Cuando una parte trata de apaciguar a su oponente, estaría dispuesta a poner los intereses de éste antes que los suyos propios. En otras palabras, con el fin de mantener la relación, una de las partes ésta dispuesta a sacrificarse.
- e) *Llegar a un arreglo*: Cuando cada parte del conflicto quiere ceder algo, se comparte y se llega a un resultado que equilibra los intereses.

6.5.4. Etapa IV. Conducta.

Cuando la mayor parte de las personas piensa en situaciones conflictivas se suele referir a la etapa cuatro porque es ahí cuando el conflicto se vuelve visible, esta etapa incluye afirmaciones, actos, y reacciones de las partes en conflicto.

Estas conductas conflictivas son los esfuerzos de cada parte por implantar sus intenciones. Estas conductas son independientes a las intenciones. Como resultado de errores de cálculo o falta de habilidad, a veces los comportamientos se desvían de sus intenciones originales.

6.5.5. Etapa V. Resultados.

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias. Pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el desempeño del grupo, o disfuncionales si entorpecen el desempeño del grupo.

- a) *Los resultados funcionales*: El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el



interés y la creatividad de los miembros del grupo, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

- b) *Los resultados disfuncionales*: La oposición descontrolada alienta el descontento, el cual hace que se disuelvan los vínculos comunes y con el tiempo conducen a la destrucción del grupo. Entre las consecuencias menos deseables están que retardan la comunicación, se reduce la conexión del grupo y se subordinan las metas generales del grupo o las luchas internas de los miembros. En casos extremos, los conflictos paralizan el funcionamiento del grupo y ponen en peligro su supervivencia.

6.6. ENFOQUES PARA ADMINISTRAR LOS CONFLICTOS.

Los conflictos son comunes en la vida organizacional, el administrador debe saber desactivarlos a tiempo para evitar su estallido. Una cualidad importante en el administrador es la capacidad de administrar conflictos.

El administrador dispone de tres enfoques para administrar los conflictos:

1. *Enfoque estructural*: El conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de diferenciación, recursos limitados y escasos, e interdependencia. Si esos elementos se pudiesen modificar, se podrían modificar las percepciones y el conflicto resultante. Hay tres condiciones que predisponen el conflicto:
 - Reducir la diferenciación de los grupos.
 - Interferir los recursos compartidos.
 - Reducir la interdependencia.

2. *Enfoque del proceso*: Trata de reducir los conflictos mediante la modificación del proceso, es decir, de una intervención en el episodio del conflicto. Puede utilizarlo una de las partes en conflicto, personas de fuera o un tercero (un consultor, un administrador neutro o un director de la organización). Se puede realizar de tres maneras diferentes:

- Desactivación del conflicto.
- Reunión de confrontación de las partes.
- Colaboración.

3. *Enfoque mixto*: Administración del conflicto, tanto en los aspectos estructurales como en los de proceso, e implica intervenciones en la situación estructural y en el episodio de conflicto.

Figura 6.2. Los tres enfoques de administración de conflictos.

Enfoques Estructurales	Enfoques Mixtos	Enfoques de Procesos
• Objetivos comunes. • Sistema de recompensas grupales • Reagrupamiento • Separación. • Rotación	• Normas y reglamentos • Grupos y equipos de trabajo • Papeles de enlace • Papeles integradores	• Desactivación • Confrontación directa • Colaboración

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento Humano". Edit. Mc Graw Hill. 2002. Colombia. Pág.381.



6.7. DISCIPLINA DE LA PERSONA.

El termino disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o auto control en otras palabras, es el control ejercido por las mismas personas involucradas sin necesidad de monitoreo externo. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos. Los medios corresponden a las personas, mientras que los resultados son esperados por la organización. Si saben qué se espera de ellas, las personas están dispuestas a lograr los estándares a seguir las reglas definidas por la organización, si estas son razonables y adecuadas a sus expectativas. Así, es deseable que las organizaciones negocien con sus empleados los parámetros de comportamiento que se adoptarán.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni aceptan las normas de comportamiento responsable. Estas personas quieren algún grado de acción disciplinario casual, con frecuencia denominada castigo. Es una necesidad de imponer la acción disciplinaria externa, para establecer con claridad los límites de comportamiento aceptable por la organización.

Castigo es la presentación o introducción de una acción que no es deseable para el trabajador o la eliminación de un beneficio, con la finalidad de desestimular un determinado comportamiento suyo. En el caso de la puntualidad, los gerentes pueden castigar a los empleados que continúan llegando retrasados al trabajo exponiéndolos a ciertas consecuencias indeseables (amonestación verbal) o a eliminación de consecuencia deseables (aumento salariales por merito). Sin



embargo, los castigos pueden estar seguidos de afectos negativos a largo plazo, como altos niveles de ausentismo y rotación.

6.7.1. Disciplina progresiva.

La disciplina progresiva es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes que sea despedido de la organización. El procedimiento de disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia, cada uno de los cuales implica un castigo que aumenta en severidad conforme persistente el comportamiento indeseable. Si el empleado no responde adecuadamente a estas advertencias progresivas, el castigo será el despido por justa causa.

En general, el sistema de disciplina progresivo utiliza de tres a cinco etapas. Las pequeñas violaciones de la política de la organización (fumar en sitios prohibidos, retrasos constantes en el trabajo, negligencia en el trabajo) requieren intervenciones de supervisor directo, que aplica los pasos iniciales del proceso.

El procedimiento de disciplina más común es el de cuatro etapas:

1. *Amonestación verbal:* El empleado que comete una infracción pequeña contra las reglas de la organización recibe una amonestación verbal del supervisor y se le notifica que, si el problema persiste dentro de determinado periodo (una semana o un mes) abra un castigo más severo para la violación.
2. *Amonestación escrita:* El empleado que comete la misma infracción durante cierto periodo recibe una amonestación escrita del supervisor, la cual se



archiva como documentación en los registros de la hoja de vida del empleado. Si el empleado no consigue corregir su comportamiento dentro de cierto periodo, podrá recibir un tratamiento más severo; por ejemplo, una segunda amonestación escrita más contundente.

3. *Suspensión:* El empleado que no consigue corregir su comportamiento indeseable durante cierto periodo, o que comete de nuevo la misma infracción, recibe una suspensión del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo; por ejemplo, una semana. Recibe una amonestación escrita final del supervisor que le comunica la suspensión y le notifica que una nueva violación llevara a un despido sumario por justa causa.
4. *Despido:* El empleado que vuelve a cometer la misma violación a la regla, dentro de determinado periodo, es despedido con justa causa.

6.7.2. Disciplina positiva.

La disciplina positiva es un procedimiento que estimula al empleado a monitorear su propio comportamiento y asumir la responsabilidad de las consecuencias de las acciones. Es semejante a la disciplina progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta la última etapa, que termina en el despido sumario. En la práctica la disciplina positiva sustituye el castigo de la disciplina progresiva por sesiones de consejería entre empleado y supervisor. Estas sesiones se enfocan en lo que el empleado debe aprender con los errores pasados e iniciar un plan personal para cambiar positivamente su comportamiento en vez de depender de amenazas y castigos, el supervisor utiliza sus habilidades de consejería para motivar el cambio en el empleado. En vez de atribuir la culpa al empleado, el supervisor hace énfasis en



la colaboración para la solución de problemas. Así, mediante la disciplina positiva, el supervisor pasa de adversario a consejero.

El procedimiento de disciplina positiva de cuatro etapas:

1. *Sesión de asesoría entre empleado y supervisor:* Está termina con una solución verbal para el problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funciona, el supervisor y el empleado se reúnen de nuevo para finalizar porque fallo la solución, y desarrollar un nuevo plan y un cronograma para solucionar el problema.
2. *Se elabora por escrito una nueva solución de consentimiento:* Esto se hace si no mejora el comportamiento.
3. *Advertencia final al empleado sobre riesgo de ser despedido:* En vez de suspender sin remuneración al empleado, como ocurre en la disciplina progresiva, esta tercera etapa da al empleado algún tiempo para evaluar su situación y pensar en una nueva solución. Así el empleado es estimulado a examinar por qué no funcionaron las soluciones anteriores y la actual.
4. *Despido del empleado:* Si el empleado sigue cometiendo faltas es merecedor al despido justificado.

Los empleados prefieren la disciplina positiva a la disciplina progresiva, pues se sienten tratados con más respeto y consideración. La consejería genera buena voluntad para corregir el comportamiento inestable. Los supervisores también la prefieren porque aleja el papel de disciplinador. Además, la consejería genera relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, y el supervisor puede intervenir con más rapidez y prontitud para corregir un problema, pues no



requiere evitar la confrontación hasta que el problema haya sido resuelto mediante la disciplina progresiva.

Unión Caribe (empresa de servicios de transferencia monetaria y comunicación telefónica, en la isla de Aruba) cree que un día de descanso remunerado es más eficaz y menos costoso que la suspensión sin remuneración empleada en la disciplina progresiva por estas razones:

- Cuando el empleado retorna de la suspensión, siente ira o apatía, lo que puede reducir su eficacia en el trabajo o llevarlo a sabotear la empresa.
- El pago de un día para reflexionar evita que el empleado parezca un mártir a los ojos de los colegas, y que el problema individual se transforme en un problema grupal.
- El pago del día para reflexionar muestra la buena fe del supervisor y reduce las oportunidades de que el empleado adopte una solución equivocada que podrá causar su despido.

Las dos limitantes de la disciplina positiva son:

- a) Costos de entrenamiento de las habilidades de consejería a los supervisores.
- b) Tiempo de trabajo dedicado a las sesiones de asesoría entre supervisor y empleado.



6.8. RELACIONES CON LOS EMPLEADOS.

Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, drogadicción, alcoholismo, tabaquismo, pérdida de seres queridos, problemas que afectan el desempeño de las personas.

Algunas de estas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Algunas organizaciones ofrecen asistencia a empleados problemáticos e intentan modificar su comportamiento negativo. Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración y buscar mayor eficacia organizacional a través de la destitución de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales.

Estas barreras son consecuencia de factores organizacionales o personales. Cualquiera que sea su origen las actividades de relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua, y lograr el involucramiento. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización, la empresa debe tratar a los



empleados con respeto y ofrecerles medios para entender sus necesidades personales y familiares.

6.9. ASESORÍA A EMPLEADOS.

- 1) *Documente el problema del desempeño.* Registre los comportamientos específicos de trabajo (ausentismo, retrasos, baja calidad) en términos de fechas, tiempos y lo que aconteció. Esto proporciona datos objetivos.
- 2) *Trate al empleado con objetividad, justicia y equidad.* Trate a cada empleado como a los demás. Los asuntos analizados se deben enfocar en el comportamiento del desempeño y no en la persona.
- 3) *Confronte el desempeño sólo con los hechos.* Enfoque sólo las cosas que afectan al desempeño. Si el problema es personal, remítalo a un especialista en el asunto.
- 4) *Ofrezca asistencia para ayudar al empleado.* Señalar el problema no es un propósito útil, pues el empleado se pone más a la defensiva. Haga un esfuerzo para que él perciba que usted está del lado de él.
- 5) *Espere actitud defensiva y resistencia frente a la retroalimentación.* Es de la naturaleza humana presentar retroalimentación constructiva o negativa. Si la discusión puede ser incómoda para el empleado, sea bastante objetivo y claro.
- 6) *Hágale ver el problema al empleado.* El empleado debe asumir la responsabilidad de su comportamiento y buscar medios de corregir el problema.



- 7) *Desarrolle un plan de acción para corregir el desempeño.* Si el empleado reconoció el problema, desarrolle con él un plan de acción para corregirlo. Sea específico acerca de qué hacer y qué recursos son necesarios para hacerlo.
- 8) *Identifique resultados para corregir el problema.* Se debe informar cuáles son las consecuencias, si el empleado no sigue el plan de acción.
- 9) *Monitoree y controle el progreso.* Evalúe el progreso del empleado. Suministre retroalimentación de lo que usted está observando. Refuerce las actitudes positivas.

6.10. EFECTOS DEL CONFLICTO.

Los conflictos pueden producir efectos positivos y negativos.

- Entre los *resultados positivos y constructivos del conflicto* están:
 - a) El conflicto despierta sentimientos y energía en los miembros del grupo. Este estado de espíritu alimenta el interés en descubrir medios eficaces para realizar tareas y encontrar soluciones creativas e innovadoras.
 - b) El conflicto estimula sentimientos de identidad del grupo, aumentando la unión intragrupal.
 - c) El conflicto es un medio de llamar la atención hacia los problemas existentes, y funciona como un mecanismo correctivo para evitar problemas más graves.



- Entre los *resultados negativos y destructivos del conflicto* están:
- a) El conflicto presenta consecuencias indeseables para el buen funcionamiento de la organización, pues al ver bloqueados sus esfuerzos, los individuos y grupos desarrollan sentimientos de frustración, incompatibilidad, tensión que perjudican el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.
 - b) Gran parte de la energía creada por el conflicto se canaliza hacia el conflicto y se consume en éste, lo cual representan un desperdicio de energía (pues ganar el conflicto pasa a ser algo más importante que el propio trabajo), que se podría utilizar en el trabajo productivo.
 - c) La cooperación se sustituye por comportamientos que perjudican el funcionamiento de la organización e influyen en la naturaleza de las relaciones entre personas y grupos.

El conflicto puede traer resultados negativos o constructivos para las personas y grupos y sobre todo, para la organización en conjunto.

La cuestión primordial es como administrar el conflicto para aumentar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos. Esta tarea corresponde al gerente. Aunque muchas veces sea un acto involucrado excesivamente en muchos conflictos, el gerente debe buscar siempre una solución constructiva. En consecuencia, debe saber escoger las estrategias de solución para cada caso. Los enfoques estructurales son más fáciles de utilizar y exigen menos habilidades humanas que los enfoques del proceso.



Capítulo 7. PROGRAMAS DE ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS (PAE).

7.1. ANTECEDENTES DE LOS PAE.

La asistencia al empleado con problemas personales no es nueva. En los Estados Unidos, Ford Motor Company instituyó en 1916 el departamento de asistencia judicial para dar ayuda gratuita a sus empleados en situaciones judiciales, de seguros, inversiones, disputas judiciales, documentos, etc. El departamento médico tenía instalaciones propias y la escuela de inglés enseñaba lectura, redacción y conversación a centenares de empleados. A partir de 1920, con el fenomenal crecimiento de la compañía, la complejidad y los costos de los programas y la pérdida de la influencia de los gerentes, se suspendieron estos programas.

En los Estados Unidos, desde hace ya tres décadas se ha llevado un control formal acerca del bienestar psicológico de los empleados, y esto les ha resultado de una manera apropiada para que ellos sean más eficientes en la productividad laboral, el Lic. Eduardo Lambardi (Gerente de programa EAP de Argentina Latina Corporation) hace énfasis en esto.

Hoy, no es lógico dudar del impacto nocivo de los problemas personales en la productividad.

El 92% de los empleados lo confirma. Los intentos de solución por parte de las empresas son varios, sin embargo, existe un sin número de experiencias que señalan el camino correcto: los Programas de Asistencia al Empleado (PAE).

Fue en Estados Unidos que comenzaron a desarrollarse los Programas de Asistencia al Empleado con el objetivo de dar una respuesta efectiva a los



problemas personales que incidan en el rendimiento laboral. Se enfatizó la lucha contra el alcoholismo, pero el tiempo, la experiencia y los cambios culturales, provocaron la ampliación del espectro de situaciones conflictivas a abordar.

Por un lado comenzaron a tratarse problemas como tristeza, angustia o de pareja y por otro, se desarrollaron fuertes campañas de promoción de la salud en el ámbito laboral. Las mismas recibieron el nombre de programas de bienestar y su objetivo básico, fue promover entre los trabajadores y sus familias el desarrollo de hábitos saludables (ejercicio físico, abandono del cigarrillo, dieta apropiada, etc.).

Los Programas de Asistencia al Empleado crecieron rápidamente durante la década del 80. Tal fue su auge que el 90% de las 1000 compañías más importantes de los Estados Unidos han contratado un programa.

Hay estudios que sostienen que por cada dólar invertido existe un retorno de entre 5 y más dólares.

Más allá de estos datos, es simple pensar cómo estos servicios fortalecen en el personal y sus familias la sensación de que la empresa se ocupa y preocupa por ellos.



7.2. DEFINICIÓN DE PAE.

El **PAE** es un servicio de orientación y asesoría profesional para resolver problemas personales de los empleados que pueden impactar negativamente en su desempeño laboral, bienestar físico y psicológico. Incluye consejería en los ámbitos psicológico, nutricional, legal y financiero. Este servicio es contratado por la empresa para el empleado y la familia que depende de él. “A mayor bienestar personal y familiar del empleado, mayor productividad, seguridad y satisfacción laboral”.⁷⁰

El **PAE** es un programa que provee el empleador en el centro de trabajo para ayudar a sus empleados a recuperarse de una adicción, de problemas emocionales, de presión en el trabajo, problemas matrimoniales, o conflictos laborales.⁷¹

El **PAE** es un programa de intervención enfocado al trabajo, dirigido a la prevención, identificación temprana y/o resolución de problemas emocionales que afectan adversamente el desempeño.⁷²

El **PAE** es un servicio de asesoramiento profesional, contratado por las empresas, para brindar a sus empleados y familiares dependientes la posibilidad de encontrar soluciones a sus problemas psicológicos, médicos, legales y financieros. Es un programa que previene y soluciona dificultades personales que afectan al rendimiento laboral.⁷³

⁷⁰ http://ikaros.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=59

⁷¹ <http://espanol.findlaw.com/derechos-empleados/diccionario-ley-laboral> (1).

⁷² <http://www.asistenciaempresarial.com/pae/>

⁷³ <http://www.eaplatina.com/site/subseccion.asp?IdSeccion=3&IdNota=1>

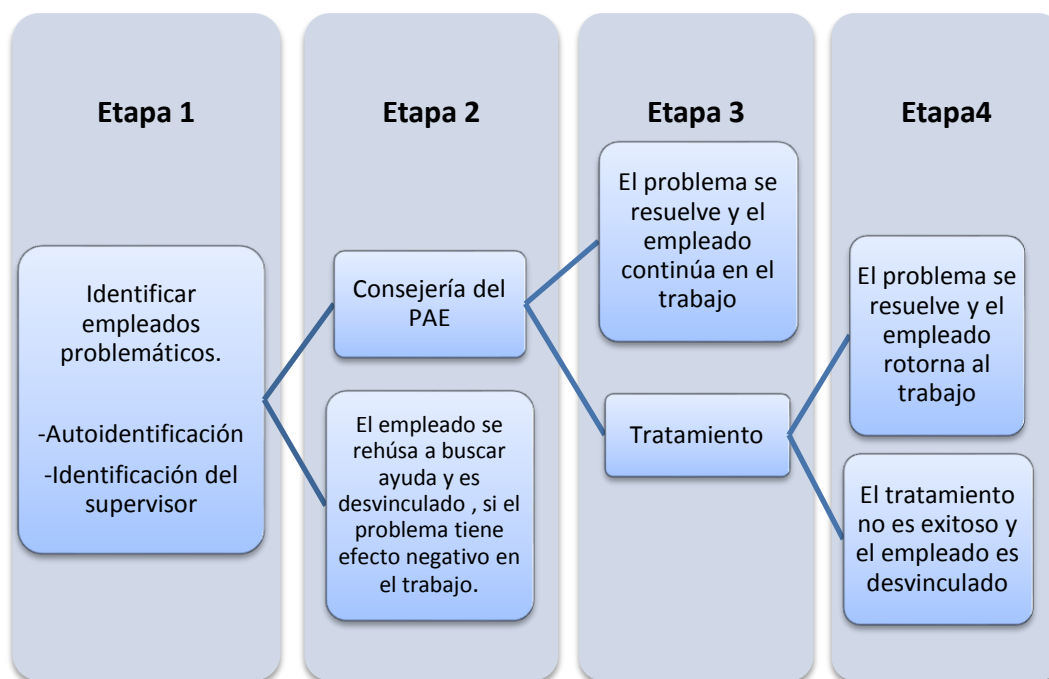
Manuel Rojas Sánchez

7.3. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PAE.

Con frecuencia, los gerentes de línea enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa. Una es dejar que el propio subordinado resuelva sus problemas por sí mismo, otra es ayudar al subordinado a través de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con la asistencia profesional promovida por la organización.

El empleo de fuentes externas de asistencia es la manera más común de respuesta de la organización, aunque también se utilizan algunos tipos de asesoría en la empresa. La asesoría puede variar desde una breve conversación con el gerente hasta reuniones privadas consultores profesionales en el sitio de trabajo.

Figura 7.1 Árbol de decisiones de un PAE.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento Humano". Edit. Mc Graw Hill. 2002. Colombia.



En general, los PAE están estructurados para tratar empleados que enfrentan problemas. Los PAE son programas apoyados por las organizaciones que ayudan a los empleados a enfrentar sus problemas personales, que interfieren en el desempeño del trabajo. Son muy comunes en organizaciones estadounidenses.

Los programas son formas de costo/efectivas, de disminuir el impacto de los problemas de la gente en la productividad. En los próximos años, sólo las empresas cuyo capital humano sea altamente competitivo permanecerán en los mercados. Retener a los empleados eficientes y ayudarlos a solucionar sus dificultades es un paso obligado para sobresalir con éxito.

7.4. ÁREAS DE ACCIÓN DEL PAE.

- *Psicología.* Orientación y consultas psicológicas, por ejemplo en problemas familiares, depresivos, pérdida de un ser querido, conflictos con compañeros de trabajo, alcoholismo, drogadicción, etc.
- *Médica y Nutrición.* Orientación, consultas médicas y nutricionales para tener una buena alimentación y salud, previniendo y tratando enfermedades, corregir problemas de obesidad y anorexia. Trastornos de alimentación.
- *Jurídico/Legal.* Asesoramiento jurídico legal, por ejemplo divorcios, herencias, contratos, tenencia de hijos, compra/venta de propiedades, etc.
- *Financiera.* Asesoramiento económico financiero, por ejemplo endeudamiento, jubilaciones y retiros, seguros, manejo de tarjetas de crédito, inversiones, etc.



7.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL PAE.

- I. *Confidencialidad.* Se le conoce también por ser un secreto profesional, ya que solo son pocas las personas que pueden saber o tener acceso a tal información. Es de mucha confianza.
- II. *Carácter voluntario.* El empleado consciente y libremente debe decidir si pide ayuda al PAE, sin estar obligado a ello.

7.6. OBJETIVOS DEL PAE.

Los objetivos de estos Programas son:

- Lograr que los empleados con problemas cuenten con los instrumentos adecuados para su solución.
- Ayudar a los empleados a identificar sus propios problemas.
- Motivar a los empleados a que los resuelvan.
- Brindar soluciones y fomentar el cambio de hábitos negativos, promoviendo un ambiente de trabajo más agradable.
- Colaborar con personal profesional para mantener un comportamiento del empleado de una manera equilibrada tanto en la vida personal como en la vida laboral.



- Intervenir con los empleados de diferentes maneras como es telefónicamente, brindarles atención personalizada o cara a cara, ofrecerles talleres y material informativo.
- Actuar oportunamente en crisis del problema.

7.7. MEDIOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DEL PAE.

Los objetivos indicados en el apartado anterior se logran a través de los siguientes medios:

- a) Una fuerte difusión del servicio dentro de la empresa (charlas de presentación, material comunicativo para todos los empleados). Campañas de bienestar (Seminarios mensuales, boletines informativos trimestrales).
- b) Capacitación a gerentes y supervisores en detección y manejo de empleados con problemas.
- c) Un servicio de línea 01-800⁷⁴ y entrevistas personales para todos los empleados y sus familiares directos con técnicas de evaluación, asesoramiento y resolución de problemas a corto plazo.
- d) Un servicio de asesoramiento legal (no laboral) y financiero (no todos los programas lo ofrecen).
- e) Y, lógicamente, garantizando la absoluta confidencialidad.

⁷⁴ Para contratar el 01 800 en México, una de las empresas es; “Servicio 01800 lada sin costo” es una empresa que brinda este servicio con un costo del dispositivo de \$1,950 pesos más IVA y una renta mensual de \$268 pesos más IVA.

Manuel Rojas Sánchez



7.8. TIPOS COMUNES DE PROBLEMAS TRATADOS POR EL PAE.

Los tipos de problemas tratados por el PAE, son los problemas personales y problemas de trabajo.

Los problemas de tipo personales representan aproximadamente el 60% del total de los problemas identificados por el PAE, los más comunes son los siguientes:

❖ Financieros (dificultades financieras, gastos elevados por la inflación)	26%
❖ Judiciales (conflictos judiciales, propiedades, compras, divorcio)	21%
❖ Fármacos (dependencia de alcohol 10%, y de droga 2%)	12%
❖ Salud mental (depresión, ansiedad)	9%
❖ Familiares (relaciones conyugales, hijos, lutos)	8%
❖ Conyugales (dificultad de comunicación y solución de problema)	8%
❖ Personales (dificultades con identidad, el sexo y las relaciones)	5%
❖ Salud física	5%
❖ Diversos (problemas no caracterizados)	6%

Los problemas de tipo laboral representan aproximadamente el 40% del total de los problemas identificados por el PAE, los más comunes son los siguientes:

❖ Remuneración y beneficios (pago de incapacidades, cobertura de seguros de salud, vacaciones, horas extras, jubilación)	22%
❖ Desempeño (disputas sobre evaluación de desempeño y acciones disciplinarias específicas)	19%
❖ Políticas y procedimientos (familiaridad con políticas escritas)	14%
❖ Relaciones interpersonales (conflictos con supervisores y colegas)	10%
❖ Asesoría sobre la carrera	8%



❖ Rotación de puestos y jornadas de trabajo	7%
❖ Diversos (reclamos por discriminación, problemas de rehabilitación, reclamos por condiciones de trabajo, etc.)	20%

7.9. BENEFICIOS DE LOS PAE.

7.9.1. Beneficios para la empresa.

- Fortalecer el compromiso e identificación del empleado.
- Aumentar la productividad, mejorar el clima laboral.
- Reduce accidentes, ausentismo, rotación, bajas por enfermedad, distracción en el trabajo, estrés y conflictos.
- Incrementa la reputación, las relaciones del personal.
- Disminución de los costos económicos asociados a pérdida de días de trabajo.
- Detectar conflictos internos y externos para solucionarlos.
- Apoyo a la tarea de los supervisores y gerentes en su diálogo y ayuda a los empleados.
- Puede ser usado como parte del plan de mejoras.
- Detectar comportamiento de riesgo y desarrollar programas de prevención.



- Monitoreo permanente de los problemas personales y necesidades de los empleados.

7.9.2. Beneficios para los empleados.

- Contar con un apoyo ante problemas personales, mediante asistencia telefónica y cara a cara, totalmente gratis para él y su familia.
- Servicio profesional las 24 Hrs. del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año.
- Absoluta confidencialidad.
- Previenen trastornos físicos y psicológicos.
- Aumentan la concentración en su horario laboral y su motivación.
- Disminuye riesgo de accidentes.
- Reduce niveles de estrés y neurosis.
- Aumentan su satisfacción personal, familiar y laboral.
- Aumentan su calidad de vida.



7.10. ASPECTOS MINIMOS QUE DEBE INCLUIR UN PAE.

Según Milkovich⁷⁵ y Boudreau⁷⁶, los principales aspectos o decisiones que deben incluir los gerentes de línea para diseñar un programa de asistencia al empleado, son los siguientes:

- I. *Comunicación:* La organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- II. *Cooperación:* La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- III. *Protección:* El sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles represalias o persecuciones.
- IV. *Asistencia:* La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado brindándole asistencia.
- V. *Disciplina y conflicto:* La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

⁷⁵ George T. Milkovich gran autor y recibió un premio de la contribución de la carrera de WorldatWork (Asociación Americana de Contribución anteriormente) en el año 2000.

⁷⁶ John W. Boudreau autor, profesor y director de investigación, es reconocido a nivel mundial, fue elegido para el comité ejecutivo de la División de Recursos Humanos de la Academia de Administración y la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional.

Manuel Rojas Sánchez



7.11. REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PAE.

7.11.1. Política escrita.

Los primeros en tener conocimiento de los problemas son los colegas y los superiores, pero no tienen la motivación suficiente para enfrentar el problema, ni están en condiciones de proporcionar apoyo emocional. Una política escrita sirve para ayudarlos en este sentido y demostrar que el apoyo de la organización es total.

El PAE debe funcionar con el enfoque siguiente:

1. Varios problemas pueden afectar de manera negativa el desempeño del empleado en el trabajo, como el abuso de alcohol y drogas, dificultades familiares y trastornos emocionales. El PAE puede ayudar a que los empleados resuelvan tales problemas, si los empleados buscan ayuda.
2. El trabajo del empleado y su progreso futuro no deben ser perjudicados por utilizar los servicios del PAE.
3. Los registros sobre la salud y situación personal deben ser confidenciales.
4. La ausencia por enfermedad deben estar seguidas por tratamientos y rehabilitación, como cualquier problema de salud.
5. Los empleados son responsables del cumplimiento de la orientación recibida del PAE, como recomendaciones y planes de tratamiento. Los servicios del PAE están disponibles para las familias de los empleados.



7.11.2. Coordinador del programa.

Los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la ampliación de los procedimientos y políticas en el sitio de trabajo. El coordinador promueve la asesoría de parte de los gerentes de línea, estimulándolos a tratar con empleados que tienen problemas y a proporcionarles servicios confidenciales.

7.11.3. Procedimientos.

1. Los empleados que requieren ayuda o tienen problemas personales que afectan negativamente su trabajo, deben ser estimulados a buscar voluntariamente los servicios de consejería del PAE.
2. Los supervisores se encargan de atender a los empleados cuyo desempeño es insatisfactorio, para ayudarlos a mejorar su trabajo se requiere lo siguiente:
 - Los supervisores deben estimularlos para resolver sus problemas personalmente o con la ayuda de los servicios de consejería del PAE.
 - Los empleados cuyo desempeño insatisfactorio es continuo, deben recibir la sanción formal.
 - Si el desempeño mejora, no se tomará ninguna medida disciplinaria.
 - Si el desempeño continúa siendo insatisfactorio, se debe comprobar si el subordinado acepta ayuda, la acción disciplinaria se encarga de regular y sancionar la situación o en un caso extremo el despido.



7.12. LOS PAE EN LA ACTUALIDAD.

Independientemente del tipo de industria en el que la persona trabaje, una cosa es cierta. A veces, los empleados tendrán problemas personales. Ya sea que se relacionen con el trabajo, o que sean problemas relacionados con la el desempeño en la vida, sentimentales o de salud, todos tienen un elemento en común; si un empleado experimenta un problema personal, tarde o temprano se manifestará a sí mismo en el lugar de trabajo en términos de disminución de la productividad, del aumento del ausentismo, agresiones con los compañeros de trabajo o de movimientos de personal (síntomas conductuales del estrés). Para ayudar a los empleados a enfrentar estos problemas personales, más y más empresas están implementando los PAE.

Los PAE, como existen en la actualidad, son una extensión de los programas que surgieron en las compañías norteamericanas en las primeras décadas en los veinte y en los cuarentas. Empresas como Ford, DuPont⁷⁷, Standard Oil⁷⁸ y Kodak, reconocieron que varios de sus empleados tenían problemas con el alcohol. Para ayudarlos se implementaron programas formales en las instalaciones de la empresa, para capacitar a esos trabajadores acerca de los peligros de alcohol y para ayudarlos a superar su “adicción”. La premisa implícita en estos programas, y que sigue siendo válida hoy en día, consiste en que a ese trabajador productivo hay que regresarlo a su puesto de trabajo lo antes posible.

Actualmente en México son pocos los asesores que brindan programas de asistencia al empleado, ya que es reciente la preocupación de los empleadores sobre el bienestar de sus empleados, sin embargo, quienes ya lo implementan

⁷⁷ DuPont fue inaugurada el 19 de julio de 1802 por Éleuthère Irénée du Pont de Nemours, dedicada fundamentalmente a varias ramas industriales de la química, como pinturas.

⁷⁸ Standard Oil fue una empresa petrolera estadounidense fundada por John D. Rockefeller, su hermano William Rockefeller, Henry Flagler, el químico Samuel Andrews y Stephen V. Harkness. En 1911 se dividió en siete empresas regionales, cada una con los derechos a la marca “Standard”.



han observado mejoras importantes en el cumplimiento de los objetivos de su organización, clima laboral, compromiso organizacional, productividad y sobre todo tomar acciones propositivas y eficientes, a favor de la salud psicológica, familiar, social y laboral de sus empleados.

Consideramos que es importante la implementación de programas de asistencia al empleado en México, sobre todo por la realidad social que vivimos actualmente, la cual presenta altos niveles de estrés, problemas familiares, problemas de salud, violencia y altos niveles de abuso de sustancias. Sin embargo, no basta con una simple asesoría, sino trabajar a fondo junto con la persona y su grupo en el cual se desenvuelve, para así lograr un verdadero aprendizaje y aumento de su bienestar laboral y personal.

Los PAE se han aventurado en nuevas áreas. Una de las más notables la constituye su uso en el control de los aumentos de las primas de los seguros médicos, especialmente en las áreas de los servicios de salud mental y de abuso de sustancias. Por ejemplo, en la Campbell's Soup Company⁷⁹ (Compañía de Sopa Campbell's), el PAE de la compañía es la primera parada de los individuos que buscan ayuda psiquiátrica o para evitar el abuso de sustancias. Al hacerlo, Campbell's pudo mejorar las demandas por los seguros en un 28%. Estos ahorros en los costos fueron posibles gracias a medidas como el manejo de "la permanencia de los enfermos en los hospitales, los días de tratamiento fuera de los mismos, los días de incapacidad y las demandas relacionadas con el estrés".

Además, esta creciendo la participación de los PAE de los empleados que tienen SIDA, y también se brindan consejos a los trabajadores en relación con los asuntos de la diversidad cultural. Es necesaria la existencia de varios criterios para los empleados que aceptan la ayuda de estos programas. Éstos son la

⁷⁹ Campbell's Soup es una empresa multinacional de la alimentación que se encuentra en casi 120 países del mundo.



familiarización con el mismo y la percepción de la veracidad y la oportunidad que brindan para la atención personal. En consecuencia, deben recibir una amplia información en relación con el trabajo del PAE, con la manera de utilizar los servicios y con la forma en que se garantiza la confidencialidad. Además, los supervisores deben estar adecuadamente capacitados para reconocer los cambios en las conductas de los empleados para referirlos al PAE de manera confidencial. Y en relación con el asunto del SIDA, la confidencialidad se torna en un asunto de mucha más importancia.

Aunque el PAE puede ayudarle a los empleados cuando surgen problemas, las compañías han dado mucho apoyo a la investigación de las formas para eliminar algunos factores que pueden conducir a la creación de problemas personales. Se debe considerar que el PAE es una experiencia que vale la pena para el empleado.



Capítulo 8. PANIFICADORA LA LOMA.

8.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.

Panificadora La Loma, S.A. de C.V.

8.2. VISIÓN.

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y sobresaliente en el negocio de la panadería y la pastelería, aplicando los más altos estándares de calidad, para contribuir positivamente con la sociedad.

8.3. MISIÓN.

Panificadora La Loma S.A. se compromete a proveer y satisfacer a sus clientes productos de panadería y pastelería de la más alta calidad, con un excelente sabor y un buen servicio.

8.4. LOGOTIPO.

Imagen 8.1. Logotipo de la Panificadora La Loma S.A. de C.V.



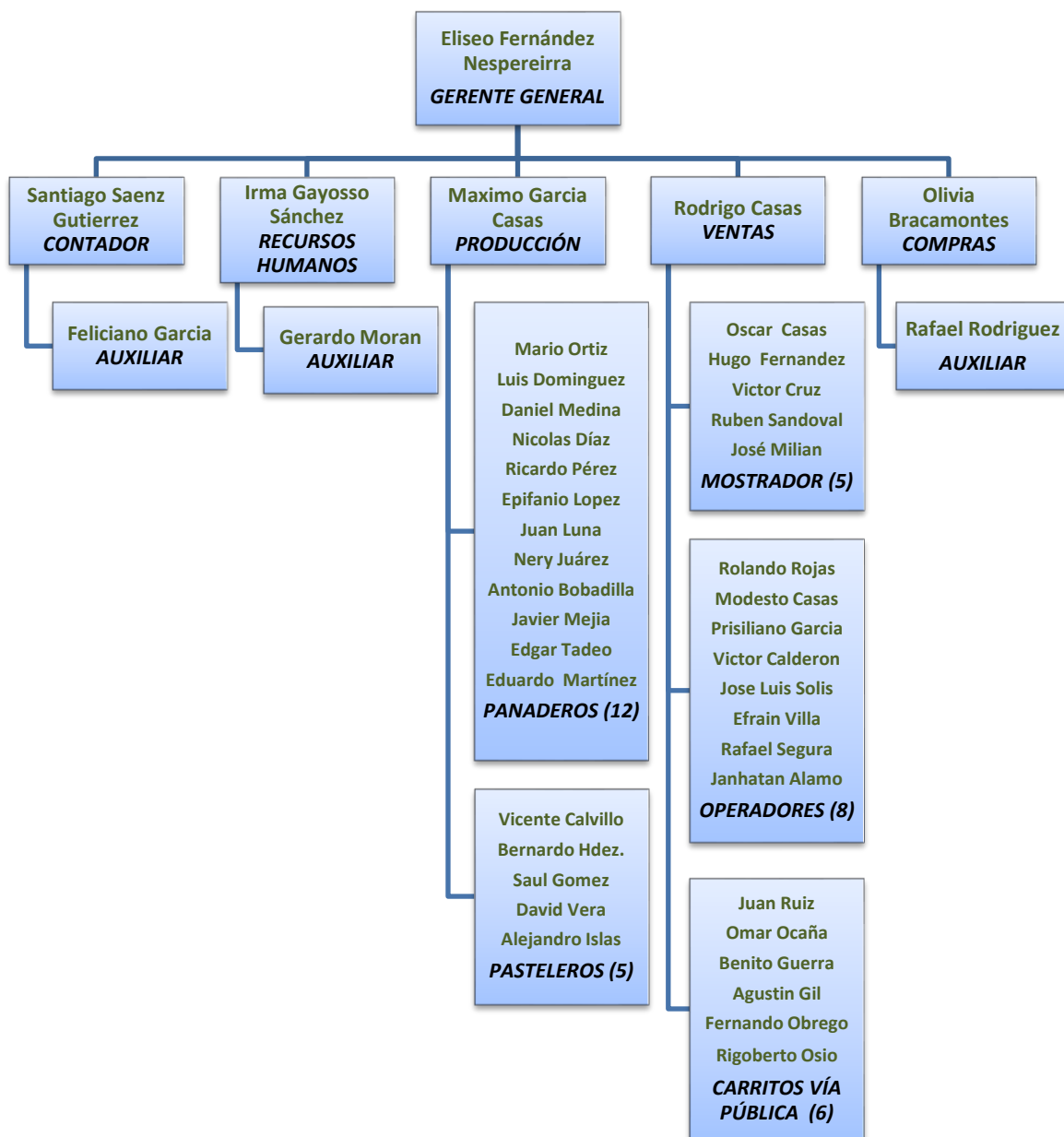
Fuente: Panificadora La Loma S.A. de C.V.

8.5. GIRO DE LA EMPRESA.

Es una empresa industrial, que se dedica a la venta de productos de panadería y pastelería tanto de mayoreo como de menudeo, sus clientes principales son las empresas que tienen comedores internos, empresas que se dedican a realizar banquetes de diferentes tipos de eventos, también realizan ventas de mostrador, ventas sobre pedido, y ventas en vía pública.

8.6. ORGANIGRAMA.

Figura 8.1. Organigrama de la Panificadora La Loma S.A de C.V.



Fuente: Panificadora La Loma S.A. de C.V.



8.7. PRINCIPALES PROVEEDORES.

Harinas Elizondo S.A.

Harinera La Espiga S.A.

Materias Primas La Manita S.A.

Levaduras Azteca S.A.

Cremería Frigo S.A.

8.8. PRINCIPALES CLIENTES.

Eures Proper Meals de México S.A. de C.V.

Aramark México S.a de C.V.

Tabares Alimentos Industriales S.A. de C.V.

Sodexo S.A.

Alimex S.A.

Gastronómica Zaida S.A.de C.V.

Personas de la zona y zonas aledañas.

8.9. DIRECCIÓN.

Av. De las Palmas 207, Manzana 23, Lote 9, Colonia Las Huertas 1ª. Sección, Naucalpan de Juárez, Estado de México, C.P. 53427.

8.10. MAPA DE UBICACIÓN.

Imagen 8.2. Ubicación de la Panificadora La Loma S.A.de C.V.



Fuente: Panificadora La Loma S.A. de C.V.



Capítulo 9. EXPERIENCIAS DE PROBLEMAS PERSONALES, DE EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA LA LOMA S.A. DE C.V.

9.1. EXPERIENCIA DE UN PROBLEMA PERSONAL, DE TIPO ECONÓMICO.

Anónimo.

Hablar de dinero, para mí es un asunto complicado ya que por mi ignorancia, la envidia y la avaricia, fueron parte de un sufrimiento constante. Porque cuanto más luchaba para conseguir una mejor vida, un mejor trabajo, etc. parecía como si todo estuviera en mi contra, lo que intentaba siempre salía mal.

Era un mediocre todo lo que empezaba nunca lo terminaba, siempre tenía muchos ánimos de cumplir con mis sueños, pero luego pasaban cosas y abandonaba todo.

Mi primer trabajo fue los 6 años vendía paletas de hielo que hacía con Kool-Aid (saborizante artificial para preparar una bebida) de diferentes sabores, las ponía en unos moldes en el refrigerador de la casa, hasta que mi mamá me dijo que gastaba mucha luz, ya no las hagas y cosas así y se terminó el negocio.

Después me fui a trabajar con mi papá de comerciante en un puesto de tacos y me dijo que tenía que guardar dinero y que se lo diera, teníamos unas alcancías mi hermana y yo ahí ahorraba un poco de dinero y lo demás se lo quedo mi papá y dijo que iba abrir una cuenta en el banco y ya no volví a ver ese dinero.

Otro trabajo fue vender donas en las calles pero se acabó pronto, porque la persona que me dio ese trabajo dejo de hacerlas, ahí tenía 9 años.



Entre a trabajar con una tía vendiendo tacos, pero no me pagaba solo me compraba ropa y me daba dinero para la escuela, no tenía un sueldo.

Trabaje con mi papá nuevamente de comerciante en el puesto de tacos y después me puso un puesto para mí, en ese tiempo trabajaba y estudiaba por la tarde, pero creo que fue lo peor que pude haber hecho, porque fueron muchos pleitos con él y todos los días, eran de 3 a 4 discusiones por día y de dinero mejor ni hablamos nunca tenía.

Termine bachilleres y pensé seguir estudiando en una escuela privada pero no funciono, solo me termine el poco dinero que había ahorrado, otra mala decisión.

Todas esas malas decisiones fueron debilitando cada día mi autoestima, cada vez tenía más miedo de seguir adelante pensando que por mucho que me esforzara nada me iba a salir bien.

La relación con mi familia fue disminuyendo cada vez más, era peor estar en la casa, deje de estudiar, comencé a tomar, cuando estaba con mis amigos tomando era cuando me sentía mejor, tomaba en todos lados no importaba el día ni el lugar, incluso en mi trabajo, descuide mi trabajo hasta perderlo, en ese tiempo tenia aun el puesto de tacos y se perdió el permiso donde lo tenía.

Un amigo me brindo ayuda para mi problema de alcoholismo, fui a un grupo de Alcohólicos Anónimos (A.A.), ahí fue donde se empezaron a solucionar una parte de mis problemas, ya solo me faltaba conseguir un trabajo que me gustara.

Mi hermano mayor tenía una camioneta de carga la comencé a trabajar, me fue muy bien ganaba mucho dinero, pero después de un tiempo mi hermano me pidió la camioneta porque él la tenía que regresar ya que no la había terminado de



pagar y le iban a embargar la casa y pues se la tuve que entregar de un día para otro y me quede sin trabajo y como tenía trabajadores conseguía dinero en el banco para pagarles, pero ya le debía algo de dinero al banco desde años atrás.

Me endeude con el banco y esa fue una deuda que duro 5 años para poder pagar, porque no sabía o no entendía como tenía que hacer los pagos.

En ese tiempo trabajaba de taxista y el auto lo compre con una parte de lo que ganaba en la camioneta, aun no lo termine de pagar me falta poco. Un día le pregunte a mi hermana como tenía que hacer los pagos para que no me cobraran más intereses, para empezar los pagos los hacia mal y me explico cómo hacerlos, total que en un año casi termine de pagar. Gracias a mi hermana Fabiola por apoyarme ahora en mis finanzas.

Ahora soy casado, tengo una hija y trabajo de operador de una camioneta de La Panificadora La Loma S.A. Tengo 5 años trabajando en esta empresa. A pesar de que vivo con mis padres la situación poco a poco ha mejorado, he cumplido algunos de mis sueños pero no todos los que deseo.

El sueldo que gano me alcanza solo para lo básico y cubrir los gastos de mi familia (esposa e hija), lo poco que me sobra es para pagar mis deudas, una parte la deposito al banco para la mensualidad de mi auto y otra parte se la doy a mi hermana por un préstamo que me hizo. Saliendo de estas deudas voy a terminar de construir mi departamento.

Me gustaría que me hicieran un aumento de sueldo y que nos pagaran y dieran las vacaciones, conforme a la ley al igual que el aguinaldo como nos correspondería. Quisiera tomarme unas vacaciones en la playa con mi familia y meterme a una escuela de gastronomía o a una de inglés.



9.2. EXPERIENCIA DE UN PROBLEMA PERSONAL, DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO.

Anónima.

Mi problema personal muy grave que cambio mi vida en todos los sentidos fue la muerte de mi única hija de dos años. Todo iba funcionando yo creía que bien pero no, al menos mi relación de pareja no era buena aunque era cordial, estaba llena de manipulación y egoísmo sin amor de mi pareja hacia mí, pero me conformaba con el amor excesivo que mi esposo tenía por mi hija.

Cuando un buen día ella se enfermó al parecer era una simple infección en el estómago, que le provoco altas temperaturas que no cedían y ninguno de los 5 médicos que consultamos supieron que tenía, por lo que le mandamos a hacer estudios de laboratorio en los cuales salió muy mal, pues todos los niveles normales de células en la sangre estuvieron muy bajos, la pediatra preocupada recibió los resultados y nos comunicó de inmediato que podía ser leucemia, que la lleváramos a un hospital a partir de ahí mi hija estuvo en el hospital San José de Satélite, en el cual no le hicieron nada y empezó a tener falla renal por lo que se empezó a hinchar y yo no le veía ningún avance y no tenían el especialista hematólogo que ella necesitaba, por lo que pedí su alta voluntaria y una amiga me aconsejó llevarla al hospital de la Raza (Centro Médico Nacional), ahí le hicieron muchos estudios muy dolorosos pero no encontraron leucemia que parecía tener, pero los niveles de células en su sangre nunca se recuperaron fueron momentos horribles que no deseas que nadie pase por ellos, de no ser por el apoyo de toda la familia y amigos habría sido más difícil de lo que fue, los médicos de la Raza tampoco pudieron explicarnos que padecimiento tenía mi hija, incluso pedí hablar con el director y que me explicara, lo único que pudieron decir es que probablemente era una bacteria que había entrado causando daño y salirse, porque no aparecía en ningún estudio, la hematóloga pediatra me explicaba de

Manuel Rojas Sánchez



manera muy clara todo lo que hacían por mi hija en terapia intensiva, pero no respondió a ningún tratamiento, me menciono, que si hubieran estado bien sus pulmones (requisito para hacer la interconsulta y traslado de la niña) se hubiera podido trasladar a el hospital siglo XXI del Seguro Social y ponerla en una cámara hiperbárica⁸⁰ pero ya no se le podía mover para nada, incluso pensé en llevarla a Estados Unidos pero no era posible ya, pedí consejo a un hematólogo pediatra de allá pero él se declaró ignorante ante la sintomatología de mi hija.

Mientras los amigos y familiares me daban remedios caseros, consejos y demás, le hicieron limpias, me trajeron agua bendita, un zapatito de un niño Dios, diario la limpiaba con un huevo, recurrí a todo con tal de que mi hija se salvara pero fue inútil, el 22 de octubre de 2008, a las 5 am. mi hija tuvo un paro respiratorio, nos llamaron a mi esposo y a mí a terapia intensiva, nos explicaron que si mi hija no respondía al medicamento, ya era lo último que podían hacer por ella me despedí de mi hija que aun respiraba débilmente diciéndole “mi niña si Dios te está llamando ve con él, allá estarás muy bien ya que si tú eres feliz yo soy feliz” y en ese momento dejo de respirar la abrace muy fuerte y siento un dolor indescriptible, te duele adentro de adentro, mi esposo me separo de ella y lloramos amargamente, le llame a mis papás y a mis suegros para darles la noticia y siento que tu mundo se derriba ganas de irte con ella, no lo puedes creer piensas que eso no te está sucediendo, ves tu vida como si fueras solo un espectador en una película, no entiendes nada y porque te está pasando, el dolor es tan grande que te ausentas y evades la realidad, te dan ganas de no seguir pero no lo haces porque piensas en tu esposo y en tu mami que ellos son los que en ese momento más me preocuparon y después en mis hermanos. Ante la sospecha de que mi hija no saliera con vida, de esto mi esposo ya me había dicho

⁸⁰ La cámara hiperbárica es donde se lleva acabo en sesiones el tratamiento médico de la oxigenación hiperbárica en donde el paciente es sometido a una presión atmosférica superior de lo normal y respira oxígeno prácticamente 100% puro por medio de mascarilla. Esto logra darle al cuerpo una benéfica saturación de oxígeno para acelerar los procesos curativos del organismo y el desarrollo cerebral.

Manuel Rojas Sánchez



que quería llevar a mi hija al lado de su abuelita, en Veracruz así que cuando sucedió ya estaba dicho, yo respete su decisión ya que me pareció bien saber que mi hija está al lado de la segunda madre de mi esposo que su cuerpecito no iba a estar sola en ese lugar.

Mientras tanto en mi trabajo, mi mejor amiga hacia todas las gestiones correspondientes para que yo no tuviera problemas con las inasistencias, fue mi más grande apoyo en el trabajo. Aparte de que me termine mis vacaciones, mi jefe gestiono todo para que se hiciera un oficio de una supuesta comisión para justificar mis inasistencias, por ese lado no tuve ningún problema.

Una de las peores partes, fue cuando después del sepelio nos quedamos solos mi esposo y yo, te das cuenta de tu cruel realidad y no sabes que hacer, te sientes muy vulnerable, pero abrazas a tu esposo y crees que no vas a sobrevivir si no estás en sus brazos y nos unimos como pareja más que nunca, aferrados el uno al otro para tratar de superarlo.

Una de las cosas que me ayudó mucho a seguir fue la promesa que le hice a mi hija antes de morir, así que por esa promesa continúe con mi vida, volví al trabajo incluso antes de lo previsto, porque era una manera de distraerme aunque no de tiempo completo, puesto que no quería dejar a mi esposo tanto tiempo solo, como él que llagaba temprano a casa y estaba más tiempo solo, ya que pensar a solas sobre lo ocurrido era muy cercano a llegar a la locura, porque no logras entender ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Por qué? ya no está contigo tu hija, porque si tú la amabas, la cuidabas como a la niña de tus ojos.

En el trabajo mi jefe hablo con todos mis compañeros, para que cuando regresara nadie me preguntara sobre lo ocurrido, cosa que agradecí y me ayudó mucho, porque es algo de lo que solo quieres hablar con quien más confianza tienes y mi



amiga, mi gran amiga Olivia (Oli), fue una pieza fundamental, fue mi ángel de la guarda, porque cuando yo caía ella encontraba las palabras clave para yo poder continuar. Al principio todos me comprendían, pero conforme fue pasando el tiempo y mi proceso de duelo mi carácter cambio mucho, yo de por si soy muy seria, me volví amargada, de mal humor, todo me molestaba, le contestaba muy mal a mi jefe. Él hablaba con Oli y le decía lo grosera que era y que solo me toleraba porque antes de ser mi jefe habíamos sido amigos y por lo que estaba pasando trataba de entenderme, pero que había límites y yo ya los estaba rebasando. En cuanto a mi desempeño en el trabajo nunca cambio seguí siendo productiva pero con muy mal genio, hasta con otras personas era grosera, hasta que un día Oli no aguanto más, encontró las palabras correctas y hablo conmigo acerca de lo amargada y grosera que me estaba volviendo, que no merecía nadie mi maltrato, pero ante todo que ella me quería mucho y no le gustaba ver lo amargada que me estaba volviendo, así que tome su consejo y empecé a trabajar en mi amargura, creo que ya lo he ido superando con el paso del tiempo, bien dice el dicho: “el tiempo lo cura todo”.

En realidad esa fue la parte en cuestión del trabajo, pero tuve muchas malas rachas que supere buscando ayuda y mi psicólogo fueron los libros, junto a una estación de radio conducida por Raquel Levinstein⁸¹ en la que hablan mucho del poder de la fe y de la importancia de Dios en tu vida. Esta psicóloga escribió el libro “Lo que se ama jamás se pierde” habla de las personas que hemos perdido a un ser querido y así leí muchos libros sobre el tema y cada uno aportó un poco de ayuda en mi proceso de duelo, cuando sentía que no podía continuar escuchaba la estación de radio, en donde también pasa una cadena de oración, en la cual yo pedí que pudiera superar la muerte de mi hija, otra cosa que me ayudó mucho, fueron esas imágenes de las vivencias con mi hija en el hospital, daban muchas

⁸¹ Raquel Levinstein es pionera de la psicología cuántica y del espíritu, mexicana, escritora de libros de superación personal, locutora de radio y conferencista.



vuelatas en mi cabeza debía no evadirlas y tenía que enfrentarlas, era muy doloroso pero cada vez que las enfrentaba me dolía menos y así las supere.

El hablar mucho de mi hija y llorar mucho a solas hasta quedarme dormida, también me ayudaba a no sentirme tan hueca y vacía, era tal el vacío en mi vida y mi ser que no sentía mi risa, ni la comida te sabe a nada, comes por comer y ríes por convivir, para no causar pena o incluso hasta lastima, con el tiempo también entendí que no me gustaba llorar frente a mi esposo, ya que ni a él ni a mí nos ayudaba en nada vernos llorar, él me lo prohibía eso no me gustaba y terminábamos mal, tampoco lloraba con mi mamá, que iba a verme todas las mañanas antes de irme a trabajar (tan linda), porque también me partía el alma verla llorar, así que también lo evitaba.

Hubo un tiempo en el que quería comunicarme con mi hija, porque quería que ella personalmente me dijera que en el lugar donde está se encuentra bien, me metí un poco en la metafísica, hasta buscaba personas que se pudieran comunicar con los muertos, después en los libros leí y entendí que ella está en una mejor vida por eso se dice: “paso a mejor vida” ya que esta en otro plano dimensional, donde no hay cuerpo físico solo alma y por eso esta con Dios y que la única manera de comunicarme con ella es mediante los sueños y así fue al principio cuando estaba muy triste la soñaba y eso me reconfortaba un poco, aunque cuando despertaba me aferraba que eso era un pesadilla y estaba a punto de despertar.

Pero me quedo claro que ella siempre estaba conmigo, cuando falleció mi tía y mi hermano estaba en depresión, mi madrecita santa se veía muy mal, tratándose de partir en dos para estar con mi hermano y mi tía al mismo tiempo, yo me sentí muy mal esa vez y volví a decaer y rezaba por mi hija, mi mami, mi hermano y por mi tía, pero sentí de nuevo que no podía más. Ese día en la noche soñé a mi mami, a mi hermano y a mi hija, que iban a visitarme y mi hija me abrazo muy fuerte, no



me dijo nada pero ese abrazo me recordó la promesa que le hice, me dio la fortaleza que necesitaba y sé que estuvo ahí, porque cuando me desperté mis brazos estaban abrazándola sin que ya ella estuviera ahí.

Por otra parte el ver y sentir la fortaleza, resignación, amor, comprensión y apoyo de mi esposo, hizo que nos uniéramos mucho más y todo volviera a ser tan bonito como cuando éramos novios, poco a poco el dolor disminuyo y juntos decidimos que era tiempo de volver a embarazarnos, cosa que no fue fácil, pero con la llegada de mi hijo volvió la alegría una vez más a nuestro hogar, nos dio un nuevo sentido a nuestra vida.

La vida te enseña de una manera muy dura, pero si a pesar de esto no aprendes no vale la pena tanto dolor, nosotros aprendimos que no debemos ser egoístas, soberbios y a valorar la salud y la vida misma, también entendí que no es malo equivocarse, lo malo es no aprender de los errores y que soy una antes de la muerte de mi hija y otra persona que valora más la vida, a los hijos y me siento más humana después de la muerte de mi hija.



Capítulo 10. APLICACIÓN DE UN PAE A LOS EMPLEADOS DE LA PANIFICADORA LA LOMA S.A. DE C.V.

10.1. DISEÑO DEL PAE EN LA PANIFICADORA LA LOMA.

Un PAE se crea para el beneficio recíproco tanto de empleado como de la empresa. El establecer un departamento exclusivo para el PAE hace mayor el compromiso e importancia de los empleados para la Panificadora La Loma, el dueño de la Panificadora La Loma debe estar consciente y convencido para tomar esa decisión, debe hacerse una política por escrito donde se comprometa la empresa a darles la asistencia a todos los empleados y familiares de acuerdo a sus problemas personales sin ningún costo para ellos, especificar las áreas profesionales que abarca y el tipo de ayuda que ofrece, esto se plasma en un reglamento del PAE. Ya que se aceptó la creación del departamento del PAE, el gerente o coordinador del mismo, debe contactar a personal profesional en el aspecto Jurídico-Legal, Psicológico, Financiero y Médico; para así contratar a un abogado, psicólogo, contador y a un médico, ya sea por tiempo completo o solo cuando se requiera su ayuda, eso sí que siempre tenga preferencia y se le de el tiempo obligado para colaborar en los problemas que se generen con los empleados de la Panificadora La Loma.

Al PAE se le tiene que dar una gran difusión y que conozcan su intervención dentro de la empresa para que los empleados acudan a él, ya que es de carácter voluntario más no obligatorio, pero sí se les puede motivar a los empleados para que se acerquen a algún tipo de asesoría y/o capacitación. A los gerentes y supervisores se les sugiere de una manera más obligatoria, se les capacita para la detección y manejo de empleados con problemas. El PAE se lleva a cabo con mucha honestidad, confianza y absoluta confidencialidad, para que el empleado se sienta satisfecho con la ayuda que se le esté dando. Se instalan buzones de



quejas y sugerencias dentro de la panificadora, ya que es de gran importancia para el coordinador del programa saber tales inquietudes y que proposiciones dan los empleados para corregir y sobre todo mejorar el PAE. En ese mismo buzón los empleados podrán expresar si pasan por un problema personal, poniendo sus datos y así se puede identificar al empleado, el coordinador del programa tiene la obligación de darle la asistencia que se requiera. Se da de alta un número telefónico gratuito del PAE 01 800 7237556, las 24 horas del día los 365 días del año. En el departamento se encuentran boletines de información acerca del PAE, boletines de problemas personales y laborales trimestralmente, información sobre cursos de capacitación en diferentes temas, entre otros servicios. El PAE estará al pendiente de problemas personales como laborales, sabiendo que la mayoría serán problemas personales y son los que de cierta manera afectan más a los empleados.

10.2. DESCRIPCION DE UN PROBLEMA ECONÓMICO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA.

De acuerdo a la experiencia del subtema 9.1. Desde niño empezó a trabajar para tener algo de dinero para su propio beneficio, los trabajos que tuvo eran inestables y le fueron ocasionando muchos problemas sobre todo con su papá, ya que era su patrón y discutían mucho y era de todos los días, él se sentía ignorante y se convirtió en una persona con envidia y avariciosa. Se metió a una universidad particular pero no la termino por falta de recursos, se le había terminado el poco dinero que había ahorrado cuando trabajaba en el puesto de tacos. Se sentía mal psicológicamente (baja autoestima) porque no le salían las cosas o sus planes como él hubiera deseado. Empezó a tomar mucho alcohol, hasta volverse un alcohólico, le molestaba estar en su casa, descuido su trabajo hasta perder un puesto de tacos que él tenía y se quedó sin trabajo. Después comenzó a trabajar una camioneta de carga y ahí ganaba bastante dinero pero no se sabía



administrar y hasta conseguía dinero en el banco para pagarles a sus trabajadores. Le recogió la camioneta uno de sus hermanos y otra vez se quedó sin trabajo. Está endeudado con el banco también por lo de las mensualidades de su auto que había comprado. No sabía cómo manejar las tarjetas de crédito.

Tiene 5 años trabajando en la panificadora y casi con el mismo sueldo, él quisiera un aumento. No le pagan las vacaciones y aguinaldo como debería de ser de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

10.3. DESCRIPCION DE UN PROBLEMA DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA.

De acuerdo a la experiencia del subtema 9.2. La relación con su esposo no iba del todo bien en cuanto a que él era una persona egoísta y manipuladora, un día se les enferma su hija al parecer de una infección en el estómago, que le provoco varias temperaturas, la llevaron a 5 médicos y ninguno supo que tenía, le hicieron estudios y salió muy mal en los niveles de la sangre, les comunicaron que la llevaran a un hospital porque era más grave de lo que se esperaba considerando que fuera leucemia, la llevaron a un hospital particular y al poco tiempo sus riñones no le funcionaron bien y se empezó a hinchar, ahí no había un especialista hematólogo y la niña lo requería, entonces la llevaron al Centro Médico Nacional la Raza y le hicieron más estudios pero no le encontraron leucemia como se pensaba, los médicos no supieron explicar que padecimientos tenía la niña, lo único que dijeron era que probablemente había entrado una bacteria causando daño y salirse. Ella pensaba en que mandaran a su hija a un hospital de los Estados Unidos porque veía que ahí no le daban explicaciones concretas, a la niña ya no la podían mover para nada porque sus pulmones no le funcionaban correctamente y era muy riesgoso, incluso le dijeron que la llevaran a una cámara



hiperbárica pero ya era inútil. Y por último a la niña le da un paro respiratorio y muere.

En el trabajo su amiga Olivia hacía las gestiones necesarias para que ella no tuviera problemas con las inasistencias, también se había terminado sus vacaciones y su jefe gestionó un oficio de una supuesta comisión para justificar sus inasistencias, por ese lado no tuvo problema. Cuando regresó a labores, nadie le preguntaba sobre lo ocurrido, ya que su jefe había hablado con todos sus compañeros para no hacerlo. Conforme fue pasando el tiempo comenzó el proceso del duelo y el carácter de ella fue cambiando, se volvió amargada y de mal humor, comenzó a tener conflictos con su jefe pero a ella no le importaba o no se daba cuenta, hasta que un día su jefe platicó con Olivia diciéndole que le hiciera saber que todo tenía un límite y ya se estaba pasando, que solo la entendía porque antes de ser su jefe habían sido amigos, hasta con otras personas era grosera. Un día se decidió su amiga Olivia a hablar con ella de su amargura y ella lo entendió y empezó a trabajar en eso.

10.4. APLICACIÓN DEL PAE EN UN PROBLEMA ECONÓMICO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA.

El empleado acude al departamento del PAE pidiendo asesorías acerca de sus problemas pasados y actuales. Él desde niño tenía ciertas carencias con el dinero, el trabajar con su papá le fue causando muchos problemas y se perdieron el respeto entre ambos y eso le provocó que él se hiciera una persona avariciosa y egoísta, pero sobre todo tenía una baja autoestima que la alimentó con el no terminar su universidad por falta de recursos, lo que hizo que pensara que nunca podía terminar lo que deseaba y el departamento del PAE de la panificadora La Loma le apoya en citas con el psicólogo gratuitamente, para que él supere por completo esa frustración que desde muy chico tenía. El PAE en su problema de



alcoholismo los ayuda con terapias psicológicas y le recomendó que asistiera a un centro de rehabilitación gratuito como Alcohólicos Anónimos (tradicional o 24 horas, cuarto y quinto paso). En el problema de su deuda con el banco se le proporcionó asesorías financieras y se le pudo conseguir por medio del PAE un préstamo que cubriera el total de la deuda con la misma empresa, se le cobran intereses más bajos que en el banco, a un plazo de 2 años descontándole un porcentaje muy bajo de su sueldo, para que se le haga más fácil pagar.

De acuerdo a las inconformidades que tiene de sus vacaciones y aguinaldo, el PAE y el asesor legal (abogado), lo orientan de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo: Artículos del 76 al 81 las vacaciones, Artículos 84, 87 y 89 aguinaldo y por ser un trabajo de operador como lo marca la ley su salario se fija de acuerdo a los siguientes Artículos 256 al 259⁸², para que esté consciente de cuanto y cada cuando merece dichos derechos, y lo apoyan en el momento de reclamar sus derechos como empleado ante el patrón, si este no accede a las obligaciones, se lleva el caso a la Junta de Conciliación y Arbitraje⁸³ para que aclare todo el problema.

El PAE de cierta manera protege al empleado de anomalías como de este tipo, ya que esas son causas determinantes para que el empleado no se sienta satisfecho o entusiasmado y comprometido con la Panificadora La Loma y eso le genera que empiece a descuidar su trabajo, perdiendo el interés, siendo un empleado poco eficiente e incluso le causa más problemas en su economía.

⁸² Ver anexo IV, Página 177.

⁸³ Las Juntas de conciliación y arbitraje son autoridades en materia laboral; desempeñan funciones como tribunales de trabajo, les corresponde el conocimiento y la resolución de los conflictos laborales suscitados entre trabajadores y patrones, trabajadores entre sí o entre patrones, derivados de las relaciones de trabajo.

Manuel Rojas Sánchez



10.5. APLICACIÓN DEL PAE EN UN PROBLEMA DE LA PERDIDA DE UN SER QUERIDO Y DUELO, EN LA PANIFICADORA LA LOMA.

Desde el momento que se enfermó su hija, el departamento del PAE de la Panificadora la Loma la hubiera asesorado y el médico del departamento le daría las sugerencias correspondientes de una manera personalizada a comparación de todos los médicos que atendieron a la niña. En caso de que se hubiera podido mandar a la niña a un hospital de Estados Unidos, el PAE se hubiera encargado de gestionar gran parte de los requerimientos que se tenían que efectuar para la transferencia de la paciente.

En el momento que fallece su hija, el PAE le haría saber al patrón el problema complicado por el que pasa su empleada y buscaría llegar a un acuerdo para contribuir con los gastos del sepelio aunque sea con un porcentaje y más porque llevaron a la niña al Estado de Veracruz siendo un gasto mayor, a fin de quedarse tranquila ella al saber que a su hija la iban a sepultar junto a la abuela de su esposo (deseo que tenía su esposo), el abogado la asesoraría con los trámites necesarios para la ceremonia del sepelio.

Para el proceso de duelo, se le ofrecería la ayuda psicológica por parte del PAE que requiere la empleada y su esposo, para afrontar y superar la pérdida de su pequeña hija y vuelva a retomar su buen estado de anímico para que regrese a laborar de una manera eficiente. El PAE contemplaría que se le diera tiempo para su recuperación psicológica. Se harían los trámites necesarios para justificarle sus inasistencias, pagándole su sueldo íntegro y motivarla para que regrese a trabajar, ya que ese tipo de problemas son muy delicados y pudiera ser que ella ya no quisiera regresar a trabajar. Por el acontecimiento se pondría una persona sustituta temporalmente en el puesto para no perjudicar el rendimiento de la empresa.



10.6. SEGUIMIENTO DE LOS PROBLEMAS PERSONALES DE LA PANIFICADORA LA LOMA.

10.6.1. Problema Económico.

El empleado de la Panificadora La Loma logro superar los problemas de la infancia y su problema de alcoholismo gracias al psicólogo y a la agrupación de Alcohólicos Anónimos que le recomendó el PAE y hasta la fecha, ya no ha vuelto a tomar. La deuda que tenía con el banco la termino de pagar con el préstamo que le dio la misma empresa por medio del PAE, ahora ya es menor la cantidad que debe y está por terminarla, ya que son mínimos los intereses que le cobra la panificadora y se los descuentan de su sueldo, y lo que le debía a su hermana ya también está por pagarle el dinero. La situación de sus vacaciones y aguinaldo la pudo resolver con las asesorías que le dio el PAE, ya que el patrón acepto su error y ahora ya lo aclararon y le dan lo que le corresponde de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. Económicamente está más estable, ya no tiene presiones, es más productivo, es feliz y tiene algunos sueños por cumplir.

10.6.2. Problema de la pérdida de un ser querido y duelo.

A la empleada de la Panificadora La Loma, cuando le paso esta tragedia el PAE no intervino realmente porque aún no se creaba en esta empresa, debido a que desafortunadamente aún no lo conocían. A ella le ayudo mucho su amiga y su jefe gestionaron todo para justificarle sus inasistencias, la promesa que le hizo a su hija antes de morir la motivaba para que continuara con su vida y volviera al trabajo antes de lo previsto eso le sirvió como distracción, sus compañeros no tocaban el tema, su amiga Olivia siempre la impulso para que siguiera adelante, su mal comportamiento ante los demás lo fue sanando el tiempo. Ella tuvo malas rachas y las fue superando leyendo libros, escuchando una estación de radio que



conducía una psicóloga, hacía mucha oración, tuvo que enfrentar su pasado, todo lo que vivió con su hija en el hospital y hablando mucho de su hija con los demás. Lloraba mucho a solas y así no se sentía tan hueca y tan vacía. La fortaleza, resignación, amor, comprensión y apoyo de su esposo hizo que se unieran más y todo volviera a ser tan bonito como cuando eran novios, poco a poco disminuyó el dolor y decidieron tener otro hijo y llegó el bebé trayendo con él la alegría nuevamente a su hogar y les dio un nuevo sentido a su vida. Ahora los dos trabajan y a su hijo lo cuida su mamá de ella, ya tiene un año y están muy felices por eso.

El no haber un PAE dentro de la empresa en esos momentos para que ayudara con el problema y la apoyaran después del suceso, ocasiono que tardara más tiempo en superarlo, ya que eso ocurrió en el 2008 y hasta cuando tuvo a su hijo en el año 2010, fue que lo supero casi en su totalidad. Y con el departamento del PAE le hubiera sido más fácil superarlo, por la asistencia psicológica profesional oportuna que hubiese recibido.



CONCLUSIONES.

Después de haber realizado este trabajo de investigación, se concluye lo siguiente:

- El PAE es una buena opción para la empresa debido a que brinda asistencia a sus empleados, ya que las diferentes personalidades son un misterio, es decir, que no puedes conocer a simple vista una persona, pero todas pasan por los mismos problemas personales o similares, por lo tanto el PAE procura atender todos estos problemas y darles solución real.
- Es de gran importancia extenderles la mano a los empleados, es decir, brindarles la ayuda necesaria con un programa como el PAE, ya que esto los motiva, y es por ellos que muchas empresas llegan a ser tan grandes y logran un alto prestigio a nivel mundial.
- Estudios de instituciones privadas sobre el PAE, han comprobado que un empleado con algún problema personal afecta su relación laboral de una manera muy grave, por todas las consecuencias negativas que le acompañan.
- Con el PAE, las empresas ahorran y ganan miles de pesos al ayudar a sus empleados, ya que al resolver sus problemas, ellos a cambio trabajarán al 100%, ya que estarán más relajados al saber que encontraron la forma de remediar sus problemas personales, barrera que siempre tenían en la cabeza para no hacer sus labores de la mejor manera.
- Teniendo un PAE en la empresa, aumenta la productividad, ya que los empleados trabajan las ocho horas pero con la diferencia que ahora sí se meten de lleno a su trabajo o por lo menos al 99.99%.



- Debido a que las empresas tengan un departamento o contraten un PAE, los empleados se sienten arropados o protegidos, ya que no se sienten solos en sus problemas personales al saber que hay más personas que se comprometen con ayudarlos.
- Por la asistencia gratuita del PAE, los empleados se comprometen aún más con su trabajo y con la empresa, porque sienten que son importantes para ella.
- Gracias al PAE los empleados son más eficientes, porque están más concentrados en sus labores de trabajo, ya que las preocupaciones de sus problemas que traían en su cabeza disminuyen al saber que tendrán solución.
- Así mismo con el PAE los conflictos entre empleados disminuyen considerablemente, por el ambiente laboral saludable que se percibe.
- Los empleados son más responsables cuando saben que todos sus problemas son resueltos por medio del departamento del PAE y eso hace que disminuyan sus inasistencias.
- Al existir un departamento del PAE en una empresa, mejora la salud psicológica, familiar y social del empleado porque ayudan a resolver la problemática del mismo.
- El PAE le da oportunidad a todos los empleados de la empresa para que estén estables en todos los aspectos, solo que ellos tengan la confianza de acercarse a pedir ayuda, para así aumentar su calidad de vida.



BIBLIOGRAFÍAS.

LIBROS.

- ARIAS, Galicia L. Fernando. HEREDIA, Espinoza Víctor. “Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño”. Edit. Trillas. 2004. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Edit. Mc Graw Hill. Quinta Edición. 2000. Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del talento Humano”. Edit. Mc Graw Hill. 2002. Colombia.
- DE CENZO, A. David. Robbins, P. Stephen. “Administración de Recursos Humanos” Edit. Limusa Wiley. 2001. México, D.F.
- DE LA TORRE, Francisco. “Relaciones Humanas en el ámbito laboral”. Edit. Trillas. 2000. México.
- E. PAPALIA, Diane. WENDKOS, Olds Sally. “Psicología” Edit. Mc Graw Hill. 1988. México.
- GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. “Larousse diccionario básico escolar” Edit. Ultra. 2005. México.
- GUILLÉN, Gestoso Carlos. GUIL, Bozal Rocio. “Psicología del trabajo para relaciones laborales”. Edit. Mc Graw Hill. 2000. España.
- LAROUSSE. “El pequeño Larousse ilustrado” Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.



- LAROUSSE. “Gran diccionario usual de la lengua Española”. Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. “Diccionario de la lengua española”. Edit. Espasa. Vigésima 2da. Edición. 2001. España.
- ROBBINS, P. Stephen. “Comportamiento organizacional” Edit. Pearson Education. 2004. México.
- ROSENBERG, Raquel. “Administración de Recursos Humanos” Edit. El ateneo. 1999. Buenos Aires, Argentina.

PÁGINAS WEB.

<http://amorebietalarrea.ikastetxea.net/topics/elcolegio/iproiektua/objetivos/desarrollopersonalidad>

<http://csalazar.org/2009/01/21/temperamento-sanguneo/>

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=208694>

<http://es.thefreedictionary.com/problema>

http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento#Delimitaci.C3.B3n_del_t.C3.A9rmino

<http://es.wikipedia.org/wiki/Personalidad>

<http://www.albertomontejo.com/problemas-personales/>

http://www.articulosinformativos.com.mx/%C2%A1Auxilio_Mi_Vida_Ahoga_A_Mi_Trabajo-a958937.html

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Comportamiento-HumanoOrganizacional/527734.html>

<http://www.camara-hiperbarica.com.mx/#axzz1WfJOyprL>



<http://www.cop.es/colegiados/M-00451/Pareja.htm>

<http://www.coscatl.com/articulos/programa-asistencia-empleado.htm>

<http://www.eaplatina.com/archivos/CD-Los-problemas-personales-del-empleado.pdf>

<http://www.eumed.net/libros/2007a/231/2.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>

http://www.ikaros.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=59

<http://www.informador.com.mx/mexico/2009/71734/6/preocupa-a-salud-el-alto-consumo-de-alcohol.htm>

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/solucion/info/4/4.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ComportamientoOrganizacional>

<http://www.mitecnologico.com/Main/PersonalidadDefinicion>

<http://www.monografias.com/trabajos11/comor/comor.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica.shtml>

http://www.monografias.com/trabajos46/inteligencia-emocional_organizacional/inteligencia-emocional-organizacional3.shtml

<http://www.monografias.com/trabajos7/comor/comor.shtml#conce>

<http://www.muerteseresqueridos.com.ar/>

http://www.potenciasexual.com/problemas_sexuales.html

http://www.psicocarea.org/problemas_pareja.htm

<http://www.psicodinamicajlc.com/articulos/jlc/024.html>

<http://www.rekursosparalavida.com>

http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/autoayuda/el_comportamiento_humano_y_sus_tres_bases_sociales/37657b0e74b9f300c1256faf00382d5a!opendocument

<http://www.slideshare.net/carlossilvazac/comportamiento-organizacional-1354582>

<http://www.slideshare.net/guest74e1f/comportamiento-organizacional-presentation>



http://www.umex.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=241%3Aafectan-problemas-personales-al-trabajo&Itemid=1

INSTITUCIONES.

Panificadora La Loma, S.A. de C.V.

Recursos para la Vida.

LEYES.

Textos de Derecho. “Ley Federal del Trabajo”. Edit. Palacio del Derecho. 2007. México.

ANEXOS

Anexo I: RECURSOS PARA LA VIDA.

¿Qué es Recursos para la Vida?

Recursos para la Vida es un Programa de Asistencia al Empleado (PAE), especializado en brindar soluciones integrales a través de un equipo de trabajo multidisciplinario conformado por especialistas en Recursos Humanos, Psicología, Medicina, y Nutrición con cobertura internacional a través de Vielife y Convergence Health, consultoras líderes en promoción de salud en el lugar de trabajo.

Logotipo.

Imagen 1. Logotipo de Recursos para la Vida.



Fuente: recursosparalavida.com



Misión.

Somos una empresa comprometida en mejorar los resultados organizacionales de nuestros clientes a través de generar en sus colaboradores estados de salud física y emocional ideales para lograr un alto desempeño.

Visión.

Ser la empresa líder en servicios de asistencia al empleado ofreciendo el mejor y mayor número de opciones que permitan a su organización tener un equipo humano con la salud física y emocional necesaria para elevar la competitividad corporativa.

Dirección.

Av. Insurgentes Sur No. 1685 Piso 7 Torre Diamante, Colonia Guadalupe Inn, C.P. 01020.

Contacto.

Teléfono D.F. (55) 56 62 40 76, del interior de la República 01 800 715 35 39.

Email contacto@recursosparalavida.com

Pagina Web www.recursosparalavida.com



Algunos clientes.

Recursos Para la Vida ha ofrecido sus servicios tanto a empresas y proveedores de diversos beneficios durante años. Sin embargo, también tenía un objetivo ambicioso de ser el proveedor de la iniciativa del gobierno mexicano de bienestar.

- Multinacionales, tales como: Wal-Mart, PepsiCo.
- Beneficios de consultores internacionales, tales como: Aon⁸⁴, Willis⁸⁵.
- Gobierno Federal de México-División del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

⁸⁴ Aon Corporation es el proveedor líder mundial de gestión del riesgo de los servicios, seguros y reaseguros y consultoría de capital humano. A través de sus más de 59,000 profesionales en todo el mundo, Aon ofrece a sus clientes un valor añadido a través de la gestión de riesgos innovadora y eficaz y soluciones de productividad laboral. Aon es líder en la industria global de los recursos y los conocimientos técnicos son entregados en más de 120 países.

⁸⁵ Willis es uno de los líderes en la intermediación de seguros, reaseguro y administración de riesgos a nivel mundial.



Anexo II: ARTÍCULOS DE DIVERSAS FUENTES PERIODÍSTICAS.

Artículo 1. No corte cabezas, es mejor sanarlas, del periódico “El Economista”.

EL ECONOMISTA.mx

VALORES | TUS FINANZAS | EMPRESAS | POLÍTICA | INTERNACIONAL | TECNOLOGÍA | OPINIÓN

The Washington Post | Presupuesto 2011 | En Primer Plano | Reportes Tercer Trimestre | Elecciones en

Inicio | Industrias

No corte cabezas, es mejor sanarlas

13 Octubre, 2010 - 18:39

[Recomendar en Yahoo!](#)

En México, los problemas personales provocan que 30% de los empleados presenten síntomas de estrés agudo y pierdan hasta 50.9% de su tiempo pensando en cosas ajenas al entorno laboral.

El estrés agudo, principal causa del presentismo laboral, afecta a aproximadamente 7 millones de personas en el país.

Para el sector empresarial el problema es grave en cuanto provoca pérdidas de productividad calculadas en 45,000 millones de dólares, de acuerdo con la firma Recursos para la Vida, especializada en brindar soluciones integrales a las compañías interesadas en tener un ambiente laboral equilibrado.

Fuente: *El economistas.mx*

Artículo 2. Afectan problemas personales al trabajo.



Fuente: Recursosparalavida.com

Artículo 3. Dónde tienes la cabeza al trabajar, del periódico "Publimetro".

12
publimetro economía y negocios
www.publimetro.com
LUNES 18 DE OCTUBRE DE 2010

Dónde tienes la cabeza al trabajar

Los profesionistas mexicanos pierden hasta 45% de la jornada laboral pensando en problemas personales Se fuga 70% de la productividad

El miedo a la inseguridad y narcotráfico, las deudas en las tarjetas de crédito, los conflictos amorosos, la crisis de familia, las depresiones y la adicción a las drogas, roban la atención de los profesionistas mexicanos.

Un estudio de la empresa Recursos para la Vida, reportó que los empleados del país tienen una calificación promedio de siete en el nivel de concentración, en una escala de uno a 10, lo cual provoca una pérdida de hasta 70% de la productividad.

El director de la firma, Miguel Ramos, reveló que los trabajadores desperdician 45% de la jornada laboral en pensar en sus problemas. Dedican de tres a cuatro horas y media en miedos, depresión o asuntos personales.

Explicó que los afectados toman decisiones erróneas, sufren accidentes, están enojados, son irritables, poco tolerantes y llegan a renunciar a su puesto o buscar otro empleo.

"Pueden estar en una junta, pero se fugan y eso se detecta en la mirada perdida, bajo entusiasmo, alta irritabilidad o rechazo a las ordenes del jefe y a nuevas políticas de la empresa", dijo.

MARIO MENDOZA
mario.mendoza@publimetro.com.mx

Mirada perdida, bajo entusiasmo e irritabilidad, padecen los empleados que no se concentran.

Pregunta del día:

A parte de los pendientes de oficina, ¿en qué piensas cuando estás trabajando?

Karla Luna,
35 AÑOS, PROFESIONISTA.
— Últimamente en la danza, hay pasos que se me dificultan y pienso en cómo voy a hacer para que me salgan bien.

Ramiro Esquivel,
26 AÑOS, ABOGADO.
— Dedico 20% de la jornada laboral a problemas que tengo en mi casa. A veces pienso en las actividades que pueda hacer en la noche o el fin de semana.

Bárbara Ferreira,
30 AÑOS, EMPLEADA.
— En mi novio; pienso mucho adónde iremos a cenar, qué haremos los fines de semana y los planes que tenemos juntos.

Factores que roban atención

Las investigaciones sobre la falta de atención de los empleados revelaron que:

- 50% MIEDO A LA INSEGURIDAD, SECUESTROS, ROBOS Y DEUDAS
- 20% CRISIS ENTRE PADRES E HIJOS
- 15% ABUSO DEL ACOHOL O CONSUMO DE DROGAS
- 15% ENFRENTAN PROBLEMAS FAMILIARES O DE PAREJA

Qué puedo hacer

La empresa Recursos para la Vida ofrece:

- Un servicio telefónico de ayuda psicológica breve, disponible las 24 horas del día, durante todo el año.
- La terapia consiste en: escucha y desahogo del problema del empleado, reflexión y estrategia integral.
- Las empresas pagan entre cinco y 20 pesos mensuales por cada uno de sus empleados.
- Información y contacto en recursosparalavida.com.

Fuente: Recursosparalavida.com

Artículo 4. Mejorar el rendimiento laboral, periódico “Imagen del Golfo”.

> Periódico y Agencia de noticias
Imagen del Golfo

PRINCIPAL AGENCIA COLUMNAS FOTOGRAFÍA GRÁFICAS SECCIONES VIDEO CLASIFICADOS

DISTRITO FEDERAL / VALLE DE MÉXICO

Ofrece la empresa “Recursos para la vida” conferencias, cursos y capacitación para mejorar el rendimiento laboral.

Facebook Twitter Enviar 1 voto

La empresa promueve la salud del colaborador a partir del concepto de que Empleados Sanos es sinónimo de Empresas Productivas
Distrito Federal - 2010-10-18 15:01:11 - Redacción DF / AGENCIA IMAGEN DEL GOLFO

Las preguntas fundamentales que debemos plantear son:

- ¿Cómo mejorar el rendimiento laboral de su personal?
- ¿Cuanto pierde cada día su empresa por ausentismo, alta rotación de personal, desconcentración y falta de motivación de su personal?

Sin duda, la respuesta a éstas y otras preguntas es que es innegable que la salud física y emocional de su personal afecta la productividad de su empresa. Los problemas emocionales y de salud de sus empleados le cuestan a la compañía.

¿Qué los produce?
Trabajar bajo presión, problemas familiares, hábitos alimenticios, estrés, falta de ejercicio.

Un empleado en mal estado puede afectar a su organización porque

- Puede tomar decisiones en estado visceral
- Presenta estados de irritabilidad
- Presenta agotamiento y desmotivación
- Apatía y falta de concentración en el trabajo
- Baja productividad
- Ausentismo
- Impuntualidad
- Falta de Concentración
- Problemas con los compañeros



Redacción / Agencia Imagen del Golfo 2010-10-18 15:17:17 Distrito Federal. La empresa promueve la salud del colaborador a partir del concepto de que Empleados Sanos es sinónimo de Empresas Productivas

Fuente: Recursosparalavida.com

Artículo 5. Causa estrés laboral millonarias pérdidas a empresas, periódico “Uno más uno”



The screenshot shows the top of a newspaper article. At the top left is the logo for 'UNOMÁSUNO 2010' with the tagline 'Crítico y veraz'. Below this is a navigation bar with tabs: PORTADA, NOTIMOMENTO (highlighted in red), COLUMNAS, CULTURA, CIENCIA, ENTRETENIMIENTO, and UNO. Below the navigation bar is a breadcrumb trail: SE ENCUENTRA EN: NOTIMOMENTO > DINERO > CAUSA ESTRÉS LABORAL MILLONARIAS PÉRDIDAS A EMPRESAS. The main headline is 'Causa estrés laboral millonarias pérdidas a empresas' in a large, bold, serif font. Below the headline is a sub-header: MARTES 19 DE OCTUBRE DE 2010 12:59 UNOMÁSUNO WEB. To the right of the text is a photograph of two men in suits standing in front of a banner that says 'No p... mas ca...'. The text of the article begins with: 'México los problemas personales provocan que un 30% de los trabajadores presenten síntomas de estrés agudo y entre 2 y 7 millones de personas pueden padecer esta enfermedad en el país.'

Para dar a conocer la importancia y actualidad de estos temas, recursos para la vida invitó a directivos clave de las principales empresas en México a disfrutar de la conferencia titulada ¿dónde están las cabezas de mis colaboradores?, impartida por Miguel Ramos Hernández reconocido conferencista, quien resaltó la importancia de conocer cómo afecta a las empresas la pérdida del rendimiento laboral de un colaborador asociado a problemas de salud, que lo conduce a estar físicamente en la empresa pero no mentalmente.

Durante la ponencia se detectaron alternativas para lograr que las cabezas del personal regresen a su sitio y sea aprovechado adecuadamente el talento de los colaboradores en beneficio de la organización...

En RECURSOS PARA LA VIDA, se sabe indudablemente, que las condiciones actuales demandan mayores niveles de productividad, generando un máximo esfuerzo y compromiso por parte del personal de las empresas.

Sin embargo, la gente puede llegar a perder hasta el 50.9% del total de su horario de trabajo a causa de problemas de salud, tanto físicos como emocionales (1). El fenómeno del presentismo se acentúa cada vez más; el colaborador está presente físicamente, pero su cabeza y emociones están en otro lugar, lo cual está ocasionando graves pérdidas de productividad en las empresas.

Ante tal situación, RECURSOS PARA LA VIDA ha diseñado estrategias de salud preventivas y correctivas para apoyar el óptimo desempeño y productividad del colaborador.

Mediante diversas herramientas electrónicas, RECURSOS PARA LA VIDA realiza una evaluación de estado de salud del personal de las organizaciones a nivel físico y emocional, ubicándolos en riesgo bajo, medio y alto e identificando los factores que requieren atención.

Fuente: Uno más uno.



Anexo III: ALGUNOS DATOS CURIOSOS.

- Un estudio realizado por Boeing⁸⁶ estima que a partir de la implementación de un PAE le ha ahorrado a su empresa \$5.1 millones de dólares debido a la disminución de ausentismos, rotación y enfermedades médicas.
- Chevron⁸⁷, empresa petrolera estadounidense, reporta una mejora de desempeño en un 50% en los empleados que han recibido apoyo por parte del PAE.
- Según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), 30% de los mexicanos padecen de estrés laboral, las áreas que afectan son en primer lugar, la familia (77%), el trabajo (17%), amigos (3%), carácter, relación de pareja y el ámbito personal (3%), con lo que al recibir atención se obtiene una mejora integral y significativa de 100% que se traduce en mejoras empresariales.
- Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) establecen que 20 millones 660 mil mexicanos padecen de depresión, esto es una de cada cinco personas, de los cuales solamente uno de cada diez recibe atención y en época de crisis, ésta aumenta en un 20%.

⁸⁶ Boeing es la empresa líder mundial en la industria aeroespacial y el mayor fabricante de aviones comerciales y militares combinados. Además, Boeing diseña y fabrica helicópteros, sistemas electrónicos y de defensa, misiles, satélites, vehículos de lanzamiento y de la información y sistemas avanzados de comunicación. Como proveedor de servicios importante para la NASA, Boeing opera el transbordador espacial y la Estación Espacial Internacional. Boeing ofrece productos y servicios de apoyo a clientes en 150 países y es uno de los mayores exportadores de los EE.UU. en términos de ventas.

⁸⁷ Chevron es una empresa petrolera estadounidense constituida en 1911 en California, tras la disolución de Standard Oil, bajo el nombre de Standard Oil of California. En un período de más de cuarenta años, John D. Rockefeller llevó la Standard Oil a ser la compañía más grande del mundo por mucho tiempo.



- Según investigaciones recientes del Instituto de Tecnología de Massachusetts el desempeño laboral de empleados diagnosticados con depresión incrementa hasta en un 86% al momento en que son tratados de manera adecuada a causa de su depresión.

Fuente: Lic. Psicología. Fabiola Cuevas. *Programas de Desarrollo Organizacional*, tomado de:
<http://www.coscatl.com/articulos/programa-asistencia-empleado.htm>



Anexo IV: ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

a) Vacaciones.

Artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 77.- Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un período anual de vacaciones, en proporción al número de días de trabajos en el año.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 81.- Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones



entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

b) Aguinaldo.

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

**c) Salario de acuerdo a los operadores.**

Artículo 256.- Las relaciones entre los choferes, conductores, operadores, cobradores y demás trabajadores que prestan servicios a bordo de autotransportes de servicio público, de pasajeros, de carga o mixtos, foráneos o urbanos, tales como autobuses, camiones, camionetas o automóviles, y los propietarios o permisionarios de los vehículos, son relaciones de trabajo y quedan sujetas a las disposiciones de este capítulo.

La estipulación que en cualquier forma desvirtúe lo dispuesto en el párrafo anterior, no produce ningún efecto legal ni impide el ejercicio de los derechos que deriven de los servicios prestados.

Artículo 257.- El salario se fijará por día, por viaje, por boletos vendidos o por circuito o kilómetros recorridos y consistirá en una cantidad fija, o en una prima sobre los ingresos o la cantidad que exceda a un ingreso determinado, o en dos o más de estas modalidades, sin que en ningún caso pueda ser inferior al salario mínimo.

Cuando el salario se fije por viaje, los trabajadores tienen derecho a un aumento proporcional en caso de prolongación o retardo del término normal del viaje por causa que no les sea imputable.

Los salarios no podrán reducirse si se abrevia el viaje, cualquiera que sea la causa.

En los transportes urbanos o de circuito, los trabajadores tienen derecho a que se les pague el salario en los casos de interrupción del servicio, por causas que no les sean imputables.



No es violatoria del principio de igualdad de salario la disposición que estipula salarios distintos para trabajo igual, si éste se presta en líneas o servicios de diversa categoría.

Artículo 258.- Para determinar el salario de los días de descanso se aumentará el que perciban por el trabajo realizado en la semana, con un dieciséis sesenta y seis por ciento.

Artículo 259.- Para determinar el monto del salario de los días de vacaciones y de las indemnizaciones, se estará a lo dispuesto en el párrafo segundo del artículo 89.



GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Acuicultura. Cría de animales y plantas acuáticas.⁸⁸

Amargada. Se dice de la persona resentida, que muestra una actitud hostil hacia la sociedad y el mundo. Se dice de la gente que muestra amargura o pena debido a un desengaño, una tragedia, etc.⁸⁹

Amargura. Sentimiento de tristeza, frustración o resentimiento.⁹⁰

Anatomía. Ciencia que estudia la estructura de los seres vivos para examinar la forma y disposición de los órganos. Cuerpo de una persona.⁹¹

Autócrata. Persona que ejerce por sí sola la máxima autoridad en un estado.⁹²

Bioquímica. Disciplina que estudia la composición y transformaciones químicas en los procesos biológicos.⁹³

Bioquímico. Persona dedicada al estudio o a la práctica de la bioquímica.⁹⁴

Coerción. Limitar, refrenar o reprimir.⁹⁵

Duelo. Dolor o lástima, especialmente por la muerte de alguien.⁹⁶

⁸⁸ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁸⁹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁹⁰ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁹¹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁹² LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁹³ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁹⁴ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁹⁵ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

⁹⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.



Eficacia. Capacidad y validez para obrar y lograr un efecto determinado. Ejemplo: no creo en la eficacia de ese remedio casero para curar la gastritis.⁹⁷

Eficiente. Que cumple su misión o trabajo del modo deseado.⁹⁸

Enajenar. Trastornar, hacer perder el juicio. Volverse loco.⁹⁹

Esfínter. Músculo anular que sirve para cerrar un orificio o un conducto natural.¹⁰⁰

Etimología. Ciencia que estudia el origen de las palabras. Origen particular de una palabra.¹⁰¹

Extraversión. Característica de una personalidad que se exterioriza fácilmente y que es receptiva a las modificaciones de su entorno.¹⁰²

Filosofía. Conjunto de razonamientos o reflexiones encaminados a explicar las causas, las relaciones y finalidades últimas del hombre y el universo.¹⁰³

Filósofo. Persona especialista en filosofía. Persona serena y resignada ante las adversidades.¹⁰⁴

⁹⁷ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁹⁸ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

⁹⁹ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.

¹⁰⁰ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰¹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰² LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰³ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹⁰⁴ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.



Fisiológica. Parte de la biología que estudia las funciones orgánicas por medio de las cuales se manifiesta la vida y que aseguran el mantenimiento de la vida individual.¹⁰⁵

Genético. Origen de las cosas. Dícese de los factores de la herencia. *Sicología genética*, estudio del desarrollo mental del niño y del adolescente en tanto que este desarrollo explica la estructura intelectual del adulto.¹⁰⁶

Geología. Ciencia que tiene por objeto la descripción de los materiales que forman el globo terrestre, el estudio de las transformaciones que ha sufrido la Tierra en el transcurso de los tiempos y el estudio de los fósiles.¹⁰⁷

Hematología. Ciencia que estudia la estructura histológica, la composición química y las propiedades físicas de la sangre. Parte de la medicina que se ocupa de las enfermedades de la sangre.¹⁰⁸

Hematólogo. Médico especialista en hematología.¹⁰⁹

Hipnosis. Estado de inconsciencia provocado por sugestión y que da lugar a una sumisión de la voluntad que puede ser utilizada para fines diversos, como la psicoterapia.¹¹⁰

Mensurable. Que puede ser mensurado o medido.¹¹¹

¹⁰⁵ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰⁷ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰⁸ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹⁰⁹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁰ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹¹ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.



Neurología. Especialidad médica que estudia el sistema nervioso y sus enfermedades.¹¹²

Neurológico. Relativo al sistema nervioso y a la neurología.¹¹³

Neurólogo. Médico especialista en neurología.¹¹⁴

Neuroticismo. Término acuñado por Hans Eysenck (fue psicólogo alemán), es un rasgo psicológico relativamente estable y que define una parte de la personalidad, el cual conlleva, para quien señala alto en este rasgo: inestabilidad emocional, inseguridad, tasas altas de ansiedad, estado continuo de preocupación y tensión.¹¹⁵

Persuasión. Convencer a una persona para hacer o aceptar algo.¹¹⁶

Politología. Ciencia que estudia la política.¹¹⁷

Politólogo. Especialista en Politología.¹¹⁸

Prototípica. Del prototipo.¹¹⁹

Prototipo. Primer ejemplar de una cosa o molde original que sirve de modelo para fabricar otras iguales. Modelo perfecto de una cualidad, vicio o virtud.¹²⁰

¹¹² LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹³ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁴ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Neuroticismo>

¹¹⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁷ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁸ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹¹⁹ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹²⁰ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.



Psicoanálisis. Exploración psicológica del pasado moral y mental de un enfermo.¹²¹

Psicofísicos. Sicofísico (en todos sus significados).¹²²

Psicofisiología. Fisiología de los procesos mentales.¹²³

Psicología. Ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter, modo de ser Ciencia que estudia la mente, sus manifestaciones y su actividad.¹²⁴

Psicomotora. Se dice del comportamiento del niño en relación con la adquisición de reflejos (maduración).¹²⁵

Psicomotriz. Psicomotora.¹²⁶

Psicopatología. Estudio de las causas y naturaleza de las enfermedades mentales.¹²⁷

Psicopedagogía. Rama de la pedagogía.¹²⁸

Psicosocial. Sicosocial, del individuo y de su relación con otros y con la sociedad.¹²⁹

¹²¹ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.

¹²² LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹²³ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹²⁴ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.

¹²⁵ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹²⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹²⁷ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹²⁸ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹²⁹ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.



Psicoterapia. Método de tratamiento de ciertas enfermedades mentales.¹³⁰

Psique. Conjunto de las funciones sensitivas, efectivas y mentales de un individuo.¹³¹

Psiquiatría. Ciencia que estudia y trata las enfermedades mentales.¹³²

Psíquico. De la psique o el psiquismo.¹³³

Reticencia. Omisión voluntaria con intención malévola de lo que se debería o pudiera decir.¹³⁴

Sarcástico. Que emplea sarcasmos. *Sarcasmo*, Ironía (burla) amarga.¹³⁵

Silvicultura. Cultivo y explotación racional de los bosques.¹³⁶

Sintomatología. Conjunto de síntomas o fenómenos reveladores que caracterizan una enfermedad o que se presentan en un enfermo.¹³⁷

Sociocultural. Del estado cultural de una sociedad o grupo social.¹³⁸

Tecnicismo. Carácter técnico. Palabra técnica.¹³⁹

¹³⁰ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹³¹ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹³² LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹³³ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹³⁴ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.

¹³⁵ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.

¹³⁶ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.

¹³⁷ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹³⁸ LAROUSSE. "Gran diccionario usual de la lengua Española". Edit. Spes. 2004. Barcelona, España.

¹³⁹ GARCIA, Pelayo y Gross Ramón. "Larousse diccionario básico escolar" Edit. Ultra. 2005. México.



Tipología. Estudio y clasificación de tipos que se practica en diversas ciencias. Estudio de los caracteres morfológicos del hombre, comunes a las diferentes razas.¹⁴⁰

¹⁴⁰ LAROUSSE. "El pequeño Larousse ilustrado" Edit. Larousse. 2001. Bogotá, Colombia.
Manuel Rojas Sánchez