



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

CLIMA LABORAL

Del 15 al 19 de Mayo de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 066

Instructora: Lic. Gloria Marruenda Y Valle

C O F E P R I S

MAYO DE 2006

INDICE

Introducción	2
I. Metas organizacionales	3
II. Dimensiones del clima organizacional.	4
1. Definición.	4
2. Elementos del clima organizacional	5
3. Dimensiones del clima organizacional	7
4. Conclusión.	9
III. Percepción.	9
1. La ventana de Johari	9
2. ¿Qué es la percepción y por qué es importante?	10
3. Factores de la percepción.	10
IV. ¿Quién soy yo?	11
1. La persona como proceso de desarrollo.	11
2. Los propósitos y la voluntad.	12
3. El autoconocimiento.	12
4. La autoimagen.	13
5. Aceptación de sí mismo y autovaloración.	14
ANEXO – Ejercicios	18

Introducción

El presente curso tiene como propósito analizar las estructuras básicas del ambiente laboral de una organización, en contraste con los aspectos más personales de los participantes.

De esta manera, será posible detectar los aspectos más relevantes para su redefinición y mejoramiento.

Es un hecho que el clima laboral se compone de diversos aspectos que muchas veces no son susceptibles de ser mejorados por los trabajadores en sus aspectos más profundos. Sin embargo, los componentes actitudinales y las creencias personales de los trabajadores pueden ser replanteados para encontrar un nuevo significado al desempeño laboral personal y su impacto en la organización.

OBJETIVO:

El participante conocerá el concepto de clima organizacional, sus elementos y dimensiones, asimismo evaluará el significado del trabajo en su vida personal y su relación con su satisfacción en el ambiente laboral.

REQUISITOS DE ACREDITACIÓN:

- 80% de asistencias.
- Participación en horas-clase.
- Resolución de ejercicios.

I. METAS ORGANIZACIONALES.

Las metas organizacionales le dan su sentido básico de dirección. Utilizaremos la palabra "metas" para incluir el propósito, misión y objetivos de la organización, términos que definiremos en seguida.

El *propósito* de una organización es su papel primordial en la sociedad, un finalidad definida en forma amplia (por ejemplo, fabricar equipo electrónico).

La misión de una organización es la razón misma de su existencia que la distingue de todas las demás. En ocasiones las palabras "propósito" y "misión" se emplean como sinónimos, distinguirlos ayudará a comprender las metas organizacionales.

Dentro de los amplios límites de su propósito, cada organización escoge una misión que puede ser descrita en términos de productos y mercados, servicios y clientes.

La misión de una organización se traduce en varios *objetivos* que den alcance a fin de obtener sus metas. Estas pueden ser descritas por las ventas brutas de la organización, la productividad de sus subunidades o en otras muchas formas.

La estrategia crea una dirección unificada para la organización, basándose en sus diversos objetivos y orienta la movilización de los recursos empleados para mover a la organización hacia dichos objetivos.

La *estrategia* se define en dos vertientes: la perspectiva de lo que una organización intenta hacer y también la perspectiva de lo que eventualmente hace, sin importar si en un principio deseaba realizar esas acciones.

En la primera perspectiva, la estrategia es: "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición, el vocablo "programa" implica un papel activo racional y bien definido que desempeñan los gerentes al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva, la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aún cuando nunca haya sido formulada de manera explícita. Es decir, toda organización tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita.

A la formulación activa de la estrategia se le conoce como *planeación estratégica* la cual adopta una orientación amplia y generalmente a largo plazo, conceptos que rebasan los propósitos de este curso.

II. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Artículo de Alexis P. Goncalves.

Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL

por Alexis P. Gonçalves

Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y

Vice Presidente para Latinoamérica

de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

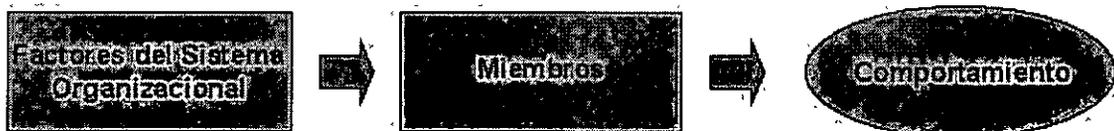


Figura - 1

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

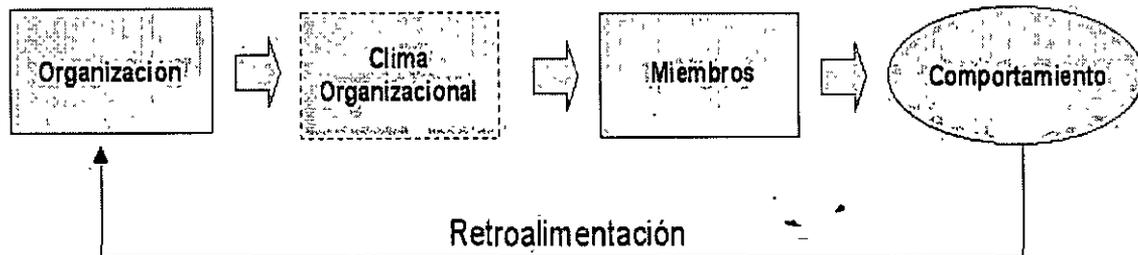


Figura - 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

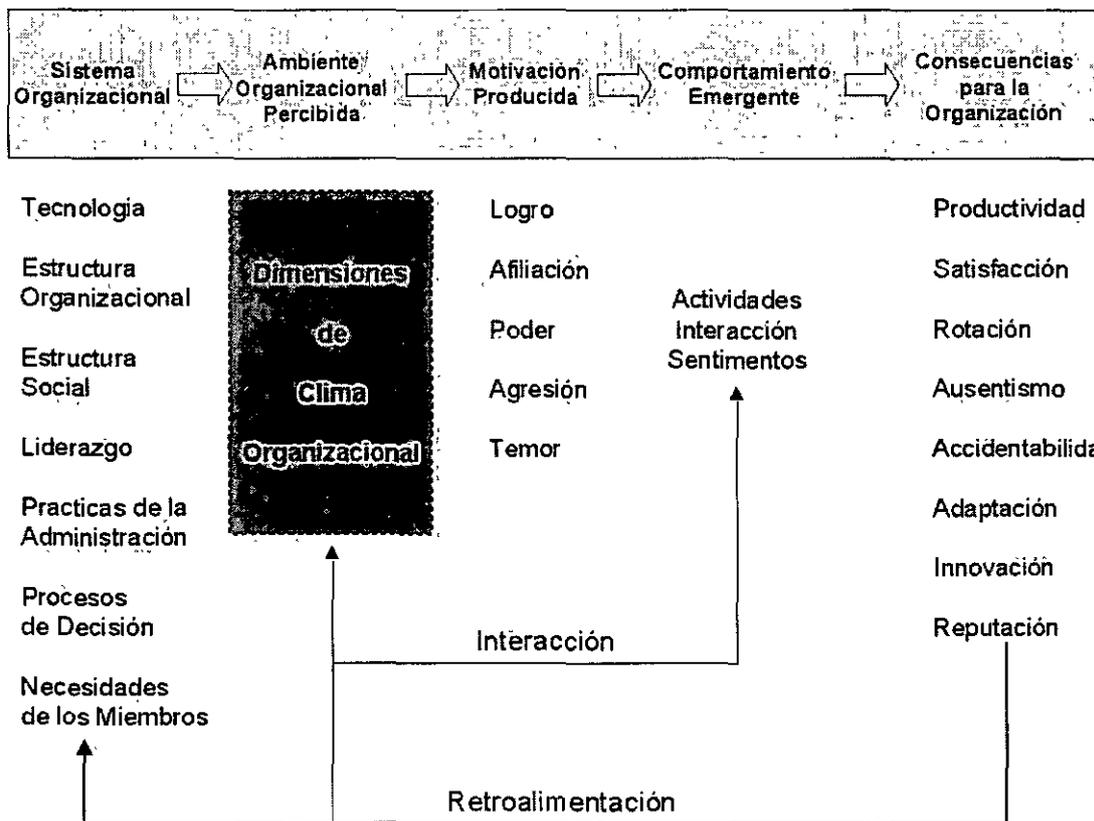


Figura - 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Conclusión

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

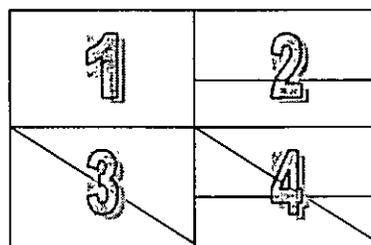
III. LA PERCEPCIÓN.

La forma en que percibimos la realidad: a nosotros mismos, a los demás, nuestro entorno, lo que sucede, depende de nuestra capacidad de percepción del enfoque y lugar desde donde lo vemos, de los antecedentes previos con los que interpretaremos esta realidad. A continuación veamos una explicación de este fenómeno.

1. La ventana de Johari

La ventana de Johari, con sus cuatro áreas es un modelo que nos explica la forma en que el ser humano explica su percepción del mundo y de los demás. Esta ventana tiene cuatro áreas:

1. El yo abierto.
2. El yo ciego.
3. El yo encubierto, y
4. El yo desconocido.



Sólo la primera es totalmente sana; la 2ª y la 3ª son enfermizas; la 4ª es enferma. Comenta el Dr. Mauro Rodríguez en su libro de Comunicación y Superación Personal: "Recurrimos a innumerables máscaras ante nosotros mismos y ante los demás, son nuestras defensas o mecanismos de defensa".

2. ¿Qué es la percepción y por qué es importante?

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. Aunque no necesariamente, con frecuencia hay un desacuerdo. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa vean a ésta como un gran lugar para trabajar –condiciones de trabajo favorables, tareas interesantes de trabajo, buen salario, una gerencia comprensiva y responsable– pero, como la mayoría de nosotros sabe, es muy raro encontrar tal acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción del mundo circundante? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento.

3. Factores que influyen en la percepción.

¿Cómo explicamos que los individuos podrían ver la misma cosa, y sin embargo, percibirla diferente? Varios factores operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto u objetivo que se está percibiendo o en el contexto de la situación en el cual la percepción se realiza.

El perceptor

Cuando un individuo ve un objetivo y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales. ¿Alguna vez ha comprado un automóvil nuevo y de repente ha notado un gran número de automóviles como el de usted en el camino? Es improbable que el número de tales carros aumentara de repente. En su lugar, su propia compra ha influido en su percepción, así que es más probable que los note. Esto es un ejemplo de cómo los factores el perceptor están relacionados con lo que percibe.

Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

Ejemplos serían los siguientes: es más probable que un cirujano plástico note una nariz imperfecta que un plomero. El supervisor que acaba de ser reprendido por su jefe debido al alto nivel de retardos entre su personal, tiene más probabilidades de notar al día siguiente la tardanza de un empleado más de lo que lo notó la semana pasada. Si usted está preocupado por un problema personal, podría serle difícil poner atención a la clase. Estos ejemplos ilustran que el enfoque de nuestra atención parece estar influido por nuestros intereses. Ya que nuestros intereses difieren de manera considerable, lo que una persona nota en una situación puede diferir de lo que otras perciban.

Como nuestros intereses determinan el enfoque de uno, así lo hacen las experiencias pasadas. Usted percibe aquellas cosas que puede relacionar. Sin embargo, en otras ocasiones las experiencias pasadas actuarán anulando, amplificando o distorsionando el interés e un objeto.

Las expectativas pueden distorsionar sus percepciones de lo que verá y espera ver.

IV. ¿QUIÉN SOY YO?

1. La persona como proceso de desarrollo.

La ley de la existencia humana es el proceso, el cambio, el devenir. Nuestra personalidad se parece más a un desarrollo musical que a una obra de arquitectura; el tiempo le es esencial. Lo único constante y omnipresente es el cambio. La lengua inglesa lo explica con una exactitud que no tiene la española: "being is becoming".

Empezando por nuestro yo físico: el cuerpo viene a ser un poderoso motor, cuyos materiales energéticos entran por los pulmones y por el estómago y ponen en marcha una fina maquinaria de asimilación.

Desde este punto de vista una pregunta muy sugestiva para cualquier persona es: ¿Soy todo lo que puedo ser?

Casi nadie se atrevería a responder con un "sí" categórico y absoluto.

Afortunadamente hoy en día se va afirmando en el gran público el interés por la productividad y la creatividad. Tal vez nos acerquemos al ideal de que el ser y el hacer importen más que el tener, y que el producir valga más que el poseer.

2. Los propósitos y la voluntad.

El desarrollo humano se da a través de los aprendizajes. Pero éstos se ubican más en las actitudes que en las habilidades, más en las decisiones que en las capacidades, más en la motivación que en la inteligencia.

Nuestro comportamiento y nuestra historia personal es en gran parte el resultado de nuestras decisiones. Si bien es cierto que nuestro pasado nos afecta, también lo es que en general somos nosotros quienes decidimos si queremos controlar nuestro presente o simplemente dejarnos llevar.

Podemos proponernos metas, objetivos, proyectos y programas, algo por qué y para qué vivir. "Man is a self programmer" dicen los psicólogos de los Estados Unidos.

Pero en esto hay grados y grados; mucha gente vegeta, se mueve en el mar de la vida como un trozo de leña zarandeado por las olas del mar. Los grandes hombres, al contrario, definen su propio movimiento y su propio camino; saben siempre hacia dónde van. Son como la lancha del motor, no como el tronco inerte. Saben que el ser humano es el resultado de sus pensamientos y de sus decisiones; distinguen bien entre el "yo deseo" y el "yo decido"; entre el "yo quisiera" y el "yo quiero", y entienden que querer algo es estar dispuesto a entregar una parte de la propia vida por conseguirlo.

Los grandes, ya sean intelectuales, artistas u hombres de acción, lejos de dejarse llevar y de abandonarse a un fatalismo, aprendieron el arte de administrar la propia vida por valores muy claros y por objetivos muy definidos.

3. El autoconocimiento.

A menudo tenemos diálogos con nosotros mismos. Nos preguntamos por qué hicimos tal cosa, nos reprochamos por haber tratado mal a fulano, etc. Es que los humanos estamos dotados de la facultad de la conciencia refleja o reflexión; podemos ser al mismo tiempo actores y espectadores de nuestro devenir.

La reflexión es el fenómeno por el cual un rayo luminoso o un cuerpo elástico cambian de dirección al chocar contra una superficie dura. Es un fenómeno de desdoblamiento y flexión. El caso más típico lo tenemos en el espejo. En la reflexión nos convertimos en interlocutores de nosotros mismos.

Se crea así un contexto de comunicación análogo al de la comunicación interpersonal, que puede ser ágil, fluida y sana o bien, pesada, torpe y enfermiza.

La comunicación psíquica interna está sujeta a fallas y bloqueos, como lo están la comunicación somática y la comunicación social.

La psicología a partir de Freud, nos enseñó que nuestra personalidad está compuesta de elementos conscientes e inconscientes:

- de elementos conscientes, que son la zona iluminada de nuestra psique;
- de elementos preconscientes, o sea las vivencias que no tenemos aquí y ahora en la luz de nuestra consciencia, pero que pueden ser evocadas a voluntad, y
- de elementos inconscientes, que son los reprimidos, los sumidos y empantanados en el sótano; los materiales que sufren bloqueos que les impiden el paso a la claridad de la consciencia.

Cuando existen serios problemas de comunicación dentro del sujeto, repercutirán en las comunicaciones con el medio externo. Dicho de otro modo, quien es neurótica no tiene relaciones humanas sanas:

La filosofía griega anterior a Cristo lo había captado cuando hizo el postulado socrático *gnoti seautón* (conócete a ti mismo) la piedra angular del aprendizaje y de la sabiduría.

4. La autoimagen.

Por medio del autoconocimiento y de sus altibajos a lo largo de los años, vamos integrando un autoconcepto, es decir, una imagen de nosotros mismos, que puede ser positiva o negativa, estimulante o deprimente, equilibrada o desbalanceada, verdadera o falsa.

El inicio de todo es la identidad corporal. El niño explora su propio cuerpo y poco a poco toma consciencia e su realidad somática. Es natural que se empiece por lo más visible, tangible y concreto. Los cirujanos plásticos mejor que el común de la gente, saben hasta qué punto nuestro cuerpo está en la base de nuestro autoconcepto, y cómo una nueva boca o una nueva nariz pueden dar origen, hasta cierto punto, a una nueva personalidad.

A partir de las primeras exploraciones el niño toma consciencia del yo; del ser hijo de sus padres, de ser querido o rechazado, de ser hábil o torpe, de pertenecer al sexo masculino o al femenino... y así hasta integrar una autoimagen que nunca debe ser definitiva y cristalizada.

Podemos distinguir cinco facetas en este producto sintético:

la imagen somática

- el sistema de necesidades
- el sistema de valores y actitudes
- el sistema de sentimientos o emociones
- el sistema de ideas y opiniones.

El juicio más trascendental para una persona es el que ella se forma sobre sí misma.

Este concepto o juicio es la variable número uno en la comunicación humana; la que en forma decisiva condicionará las acciones y las reacciones del sujeto en cuestión.

Tal vez la comunicación de los animales entre sí sea tan simple y tan rudimentaria porque, al no tener conciencia refleja, no tienen auto-imagen. Para los seres humanos contar con auto-imagen es una oportunidad de gran riqueza, pero también es un riesgo y una responsabilidad.

5. Aceptación de sí mismo y autovaloración.

Si te conoces, pero te rechazas, la comunicación contigo mismo no es buena y vivirás un conflicto destructor y permanente.

Dar un paso y aceptarte implica al menos tres hábitos de aceptación:

5.1 *Aceptar tu yo físico.* Tu cuerpo, con todas sus cualidades y limitaciones. Carl Rogers nos dice que una de las señales inequívocas de que una terapia ha resultado o va bien, es que aumente la confianza en el propio organismo, una especie de sintonía de la vida psíquica con la vida orgánica. Si sufres de algún defecto grave y notorio, no te queda más que eliminarlo o reconciliarte con él.

5.2 *Estar en contacto con tus sentimientos, no negarlos.* No decirte que no tienes miedo cuando sí lo tienes, que no sientes envidia cuando sí la tienes. Parte del encanto de los niños estriba en que en ellos no hay una fractura entre sus sentimientos y sus comportamientos, son espontáneos y honestos.

5.3 *Aprender a perdonarte.* Las veces que sean necesarias... cientos, miles, millones. De no ser así vivirás en conflicto contigo y con el prójimo.

Es agradable convivir con las personas que tiene un amor maduro a sí mismas y a los demás. Todo ello requiere que sepas descubrir, comprender y potenciar las fuentes de tu autovaloración, que en última instancia no son más que dos:

- ***SOY DIGNO DE VIVIR (poseo valor personal)***
- ***SOY CAPAZ DE VIVIR (tengo eficacia para afrontar los retos de la vida).***

V ¿Qué es la autoestima?

"Apreciar el propio valor e importancia y tener el carácter para responder por sí mismo y actuar en forma responsable con los demás."

Confianza y satisfacción con uno mismo. (Diccionario Webster's)

La autoestima es un estado mental. Es la manera en como usted se siente y lo que piensa respecto a usted mismo y los demás, y se puede medir por la manera como actúa.

La autoestima también se puede definir como su sistema interno de creencias y la manera como experimenta externamente la vida.

La autoestima está constituida por sentimientos aprendidos y pensamientos positivos que reflejan una actitud positiva de "PUEDO LOGRARLO" en oposición a una actitud pesimista de "NO PUEDO HACERLO".

La autoestima es confianza, valoración y respeto por uno mismo. Autoestimarse incluye respetar a los demás, pero también tener armonía y paz propias.

La clave para alcanzar una autoestima elevada es la disposición para asumir la responsabilidad de los sentimientos, deseos, pensamientos, aptitudes e intereses propios, a aceptar los atributos personales en general y actuar en consecuencia.

Su autoestima afecta todo lo que usted hace. Lo refleja "a usted" ante todos aquellos con quienes tiene contacto. Cada uno de nosotros nace con la capacidad de tener sentimientos positivos, pero es posible aprender a no gustarse uno mismo a través de la práctica y experiencias de la vida.

EL HIMNO A LA ALEGRÍA

Bethoveen

Escucha hermano la canción de la alegría
El canto alegre del que espera un nuevo día.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando.
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si en tu camino solo existe la tristeza,
Y el llanto amargo de la soledad completa.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando, vive soñando el nuevo sol,
en que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.

BILIOGRAFÍA:

- Goncalvez, Alexis. Dimensiones del Clima Laboral.

<http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

- Palladito, Connie. Cómo desarrollar la autoestima. Grupo Editorial Iberoamericano, S. A. de C. V. México, 1992.

- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall. México 1996.

- Stoner, J. Y Wankel, Ch. ADMINISTRACION. 3ª. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, D. F. 1996.

- Woodcock, Mike; Francis Dave. LOS 11 BLOQUEOS DEL MANAGER. Edición Garnica. B. A., Argentina, 1989.

ANEXO
EJERCICIO

CONOCIMIENTO DE MÍ MISMO

1. Físico: Cinco cosas que me gustan de mí y cinco que no me gustan.

2. ¿Cuáles son mis temores?

3. Espiritual: ¿En qué momentos tengo contacto con mi yo espiritual? ¿En qué ocasiones me he sentido en paz, feliz y pleno?

4. Social: ¿Cómo manifiesto mi deseo de compartir con los demás?

5. ¿Qué prejuicios mantengo en mis relaciones?

6. ¿Qué clase de personas me molestan?

7. Profesional: Dos experiencias en que haya tenido éxito y dos en que no.

8. ¿Prefiero trabajar solo o en equipo?

9. ¿Me gusta hacer trabajo rutinario o me gustan los cambios?

10. ¿Me gusta trabajar bajo presión o no? _____

"CLIMA LABORAL"

11. ¿Me gusta trabajar en organizaciones grandes, pequeñas o solo?

12. ¿Me considero ejecutante o pensador?

13. ¿Me gusta trabajar con números, fechas o con personas?

14. ¿Soy intuitivo o analítico?

15. ¿Planeo excesivamente, o soy atrevido y audaz sin planeación?

16. ¿Supero las crisis o me cuido de ellas y las prevengo?

17. ¿Tengo que triunfar o no me importa el fracaso?

¿Cuál es su nivel de autoestima?

Instrucciones. Marque "V" de verdadero o "F" de falso después de cada afirmación, según se relacione con lo que usted piensa.

- 1. Considero que mi trabajo/desarrollo personal ha progresado más por suerte que por méritos.
- 2. A menudo me encuentro preguntándome: "¿Por qué no puedo tener más éxito?"
- 3. No creo estar trabajando al máximo de mi potencial.
- 4. Considero un fracaso el no lograr mis objetivos.
- 5. Cuando los demás son amables conmigo, sospecho de ellos.
- 6. El alabar a los demás por sus virtudes muchas veces me hace sentir incómodo.
- 7. Es difícil ver que ascienden a mis compañeros de trabajo porque muchas veces siento que yo lo merezco más.
- 8. No creo que la mente tenga una influencia directa sobre mi bienestar físico.
- 9. Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho.
- 10. Le doy gran importancia a lo que los demás piensan de mí.
- 11. Me gusta impresionar a mi supervisor.
- 12. Me resulta difícil enfrentar mis errores.
- 13. No siempre me siento cómodo explicando lo que quiero decir.
- 14. Me resulta difícil pedir disculpas.
- 15. Tiendo a aceptar lentamente los cambios en el trabajo, debido a mis temores.
- 16. Aplazar las cosas es uno de mis hábitos de trabajo.
- 17. A menudo me encuentro pensando: "¿Para qué intentarlo?"
- 18. Cuando mi jefe me felicita, por lo general, no le creo.
- 19. No creo que mis compañeros de trabajo deseen mi progreso profesional.
- 20. Evito tratar a la gente a la que considero desagradarle.
- 21. Mi actitud hacia la vida podría mejorar.
- 22. Para ser honesto, tiendo a culpar a mis padres de lo que me sucede.
- 23. Me resulta difícil ver lo bueno en los demás.
- 24. No considero que la gente pueda cambiar sus actitudes.
- 25. Realmente no creo que un libro de autoayuda pueda estimular mi autoestima.

Sume todas las respuestas marcadas con Verdadero y Falso:

Total Verdadero: _____ Total Falso: _____

Si en más de la mitad de las afirmaciones puso "Verdadero", tal vez sería conveniente que dedicara tiempo a reflexionar en su vida tal vez con ayuda de un asesor y descubrir por qué tiene esos sentimientos.

Si contestó "Falso" a la mayor parte de sus afirmaciones, tiene buena autoestima y está en camino para tener más éxito y satisfacción.

Medición del grado de cambio en su trabajo

Algunos puestos cambian más rápidamente que otros. Por ejemplo, los que se relacionan con la industria de la computadora o comunicación, deben cambiar con rapidez para mantenerse al ritmo de la nueva tecnología.

¿Qué es lo que sucede con el puesto que ocupa en este momento? Para descubrir la velocidad a la que está cambiando, por favor responda las siguientes preguntas.

1. ¿Está utilizando el mismo equipo desde hace un año? ___ ___
2. ¿Algunos compañeros de trabajo lo han superado en lo que se refiere a aptitudes seleccionadas? ___ ___
3. ¿Se encuentra pidiéndole a los demás que lo pongan al día en procedimientos o técnicas nuevos? ___ ___
4. ¿Su actitud respecto del cambio se ha vuelto negativa durante los últimos meses? ___ ___
5. ¿Está evadiendo los métodos que elevarían sus habilidades? ___ ___
6. ¿Se siente incómodo con el número de errores que está cometiendo? ___ ___
7. ¿Ha renunciado a un ascenso porque reconoce que sus aptitudes ya no son las requeridas? ___ ___
8. ¿Ha habido un descenso en su productividad debido a los cambios en las especificaciones de su trabajo? ___ ___
9. ¿Siente que está retrasándose en comparación con los demás en la carrera de competencia de habilidades? ___ ___
10. ¿Su superior le ha sugerido que se inscriba en un seminario patrocinado por la empresa o que regrese a la escuela para aumentar sus conocimientos? ___ ___

Si tiene siete o más respuestas SÍ, al parecer debe hacer arreglos de inmediato para recibir entrenamiento inicial. Si tiene cinco, seis o siete SI, la necesidad es menos urgente. Si tiene cuatro o menos SI, al parecer va al ritmo de los requerimientos de capacidad de su profesión.

Creación de un sistema positivo de creencias

"Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento". Eleanor Roosevelt.

"Lo que la mente es capaz de concebir y creer, lo puede lograr."

Napoleón Hill.

Muchos consideran que el primer obstáculo en el camino al éxito es la incapacidad para creer en uno mismo. A menudo tenemos la tendencia a no ver nuestros atributos y a concentrarnos en nuestras limitaciones. Nos concentramos en actitudes negativas d autoderrota formuladas en nuestros primeros años. Cuando podamos revertir esos pensamientos negativos y concentrarnos en nuestros atributos, disfrutaremos de un sistema positivo de creencias. Un sistema positivo de creencias promueve una actitud optimista y positiva. Dicho sistema de creencias permiten pensar y actuar de manera positiva. Esto a su vez conduce a resultados positivos tanto en el trabajo como en casa.

Se ha dicho que el éxito es 80% actitud y 20% aptitudes. En otras palabras, nuestro talento natural no importa tanto como lo que hacemos con él.

"Su sistema personal de creencias tiene un efecto en su desempeño en el trabajo, relaciones de trabajo y sentimientos de satisfacción en el hogar".

Al levantarse en la mañana, usted tiene dos opciones: decirse

1. "Hoy será un día maravilloso", o bien
2. "Hoy será un día desastroso".

La elección está en sus manos. ¿Qué elegirá? Su visión tiene un efecto definitivo sobre la manera como se sentirá. Su selección de palabras puede cambiar sus pensamientos. Estos pensamientos pueden cambiar su vida.

Asimismo, las creencias que usted tenga acerca del significado del trabajo, de sus capacidades, de su ambiente laboral, de sus compañeros y sus relaciones con ellos, influye directamente en su desempeño diario.

Analice sus creencias.

1. Para mí el trabajo significa:

"CLIMA LABORAL"

2. Mi relación con mis jefes y compañeros de trabajo:

3. Lo que más me agrada en mi trabajo:

4. Lo que me gustaría que mejorara en mi trabajo:

5. Los valores que más practico en el ambiente laboral son:
